

CAI  
XC67  
- I57

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 16

Fascicule n° 16

Thursday, May 5, 1994

Le jeudi 5 mai 1994

Chair: David Berger

Président: David Berger

*Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on*      *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent de l'*

# Industry

# Industrie

RESPECTING:

CONCERNANT:

Pursuant to Standing Order 108(2), a review of access by small and medium sized businesses to traditional and new sources of financing

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, une révision de l'accessibilité des petites et moyennes entreprises aux sources traditionnelles et nouvelles de financement

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



## STANDING COMMITTEE ON INDUSTRY

*Chair:* David Berger

*Vice-Chairs:* Yves Rocheleau  
Paul Zed

### Members

Peter Adams  
Nick Discepola  
Hugh Hanrahan  
Tony Ianno  
David Iftody  
Réal Ménard  
Dennis Mills  
Ian Murray  
Carolyn Parrish  
Gaston Péloquin  
Werner Schmidt  
Darrel Stinson—(15)

### Associate Members

Reg Alcock  
Vic Althouse  
Ivan Grose  
Jim Hart  
Walt Lastewka  
Ghislain Lebel  
Andy Mitchell  
John Murphy  
Alex Shepherd  
Andrew Telegdi  
Tony Valeri  
Ted White

(Quorum 8)

Christine Fisher

*Clerk of the Committee*

## COMITÉ PERMANENT DE L'INDUSTRIE

*Président:* David Berger

*Vice-présidents:* Yves Rocheleau  
Paul Zed

### Membres

Peter Adams  
Nick Discepola  
Hugh Hanrahan  
Tony Ianno  
David Iftody  
Réal Ménard  
Dennis Mills  
Ian Murray  
Carolyn Parrish  
Gaston Péloquin  
Werner Schmidt  
Darrel Stinson—(15)

### Membres associés

Reg Alcock  
Vic Althouse  
Ivan Grose  
Jim Hart  
Walt Lastewka  
Ghislain Lebel  
Andy Mitchell  
John Murphy  
Alex Shepherd  
Andrew Telegdi  
Tony Valeri  
Ted White

(Quorum 8)

*La greffière du Comité*

Christine Fisher

Published under authority of the Speaker of the  
House of Commons by the Queen's Printer for Canada.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada, Ottawa,  
Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre  
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa,  
Canada K1A 0S9



**MINUTES OF PROCEEDINGS**

THURSDAY, MAY 5, 1994  
(27)

[Text]

The Standing Committee on Industry met at 8:37 o'clock a.m. this day, in Room 253-D, Centre Block, the Chair, David Berger, presiding.

*Members of the Committee present:* David Berger, Nick Discepolo, Tony Ianno, David Iftody, Dennis J. Mills, Ian Murray, Carolyn Parrish, Gaston Pélouquin, Werner Schmidt, Darrel Stinson, Paul Zed.

*In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament:* Marion Wrobel, Senior analyst and committee Research director and Guy Beaumier, Research Officer.

*Witnesses: From the Federal Business Development Bank:* François Beaudoin, President; Don Layne, Senior Vice-President, Corporate Affairs. *From the National Bank of Canada:* Pierre Paquette, Senior Executive Vice-President; Stéphane Tremblay, Account Manager, Montreal; Gilles Bissonnette, Regional Vice-President, South Shore.

Pursuant to Standing Order 108(2), the Committee resumed consideration of the access by small and medium sized businesses to traditional and new sources of financing (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated February 17, 1994 Issue No. 1*).

François Beaudoin made a statement and, with Don Layne and John Ryan, answered questions.

At 10:23 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 10:34 o'clock a.m., the sitting resumed.

Pierre Paquette made a statement and, with Stéphane Tremblay and Gilles Bissonnette, answered questions.

At 12:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Christine Fisher

*Clerk of the Committee*

**PROCÈS-VERBAL**

LE JEUDI 5 MAI 1994  
(27)

[Traduction]

Le Comité permanent de l'industrie se réunit à 8 h 37, dans la salle 253-D de l'édifice du Centre, sous la présidence de David Berger (*président*).

*Membres du Comité présents:* David Berger, Nick Discepolo, Tony Ianno, David Iftody, Dennis J. Mills, Ian Murray, Carolyn Parrish, Gaston Pélouquin, Werner Schmidt, Darrel Stinson, Paul Zed.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* Marion Wrobel, analyste principal et directeur de recherche du Comité; Guy Beaumier, attaché de recherche.

*Témoins: De la Banque fédérale de développement:* François Beaudoin, président; Don Layne, vice-président principal, Affaires générales. *De la Banque nationale du Canada:* Pierre Paquette, premier vice-président exécutif; Stéphane Tremblay, gérant des comptes, Montréal; Gilles Bissonnette, vice-président régional, Rive-sud.

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité reprend l'examen de l'accessibilité des petites et moyennes entreprises aux sources traditionnelles et nouvelles de financement (*voir les Procès-verbaux et témoignages du 17 février 1994, fascicule n° 1*).

François Beaudoin fait un exposé puis, avec Don Layne et John Ryan, répond aux questions.

À 10 h 23, la séance est suspendue.

À 10 h 34, la séance reprend.

Pierre Paquette fait un exposé puis, avec Stéphane Tremblay et Gilles Bissonnette, répond aux questions.

À 12 h 05, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

*La greffière du Comité*

Christine Fisher



[Text]

**EVIDENCE**

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, May 5, 1994

[Translation]

**TÉMOIGNAGES**

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 5 mai 1994

• 0838

**The Chairman:** Order, please. The Standing Committee on Industry resumes this morning its hearings into the question of access to financing for small and medium-sized businesses. We have the pleasure this morning of having as witnesses representatives from the Federal Business Development Bank.

Sont présents, M. François Beaudoin, président de la banque, M. Don Layne, vice-président principal, Affaires générales et M. John Ryan, *senior vice-president, operations, head office*.

Bienvenue, messieurs. Monsieur Beaudoin, je vous invite tout simplement à procéder avec votre présentation initiale et ensuite, comme vous le savez, des questions seront posées par les députés.

Vous voudriez peut-être vous présenter personnellement, ainsi que vos collègues avant de commencer votre allocution proprement dite. Soyez à l'aise. J'ai appris que vous étiez un peu enrhumé ce matin, mais j'espère que cela ne vous gênera pas trop.

**M. François Beaudoin (président, Banque Fédérale de développement):** Merci beaucoup, monsieur le président.

François Beaudoin, président de la Banque Fédérale de développement et, comme vous l'avez indiqué, à ma droite, Don Layne, qui est vice-président principal aux affaires générales de la Banque, et à ma gauche, John Ryan, qui est vice-président principal, responsable des opérations de la Banque.

Monsieur le président, j'aurais quelques remarques préliminaires à faire avant de passer aux questions. Je voudrais d'abord vous dire que c'est avec plaisir que je prends la parole devant vous aujourd'hui et que je suis enchanté de participer à votre étude sur l'accès au capital par les petites entreprises. La Banque Fédérale de développement s'intéresse en effet exclusivement aux PME. Chaque jour, nous travaillons avec des centaines d'entrepreneurs qui nous parlent des défis croissants qu'ils doivent relever.

• 0840

Permettez-moi de commencer en disant que le pays se trouve en plein cœur d'une vague de changements structurels. Notre économie, qui a en effet toujours reposé sur des industries axées sur les ressources, repose maintenant de plus en plus sur des industries à forte intensité de connaissances ou plus précisément sur ce que de nombreuses personnes appellent maintenant la «nouvelle économie». En même temps, les entreprises traditionnelles doivent aussi s'adapter à une économie mondiale qui est, en définitive, plus concurrentielle.

Ainsi, pour que le Canada puisse soutenir la concurrence sur les marchés internationaux et créer de nouveaux emplois, il est absolument primordial que les petites entreprises demeurent prospères et innovatrices. Mais pour ce faire, nous devons aider les entrepreneurs à relever différents défis. L'un de ces défis consiste à obtenir le financement approprié pour bâtir leurs entreprises.

**Le président:** Je déclare la séance ouverte. Le Comité permanent de l'industrie reprend ce matin ses audiences sur l'accessibilité des petites et moyennes entreprises aux sources de financement. Nous avons le plaisir d'accueillir ce matin des représentants de la Banque fédérale de développement.

Our witnesses are Mr. François Beaudoin, President of the Bank, Mr. Don Layne, Senior Vice-President, Corporate Affairs, and Mr. John Ryan, *vice-president principal, Opérations, Siège social*.

I would like to welcome you all. Mr. Beaudoin, I would simply invite you to proceed with your introductory statement and then, as you know, the Members will ask questions.

You may, perhaps, wish to introduce yourself and your colleagues before proceeding with your brief. Please make yourself comfortable. I was told that you have a slight cold this morning, but I hope that it will not bother you too much.

**Mr. François Beaudoin (President, Federal Business Development Bank):** Thank you very much, Mr. Chairman.

I am François Beaudoin, President of the Federal Business Development Bank and, as you indicated, sitting on my right is Don Layne, Senior Vice-President for Corporate Affairs at the Bank and on my left, is John Ryan, Senior Vice-President responsible for the Bank's operations.

Mr. Chairman, I would like to make a few preliminary comments before moving on to questions. I would first like to say that I welcome the opportunity to address you today and to contribute to your review of small business access to capital. In fact, the Federal Business Development Bank's only business is small and medium-sized business. Every day, we work with hundreds of entrepreneurs and we hear of the mounting challenges they face.

Let me start by saying the country is in the midst of structural change. The economy is shifting more and more from its traditional reliance on resource-based industries towards knowledge-based industries, or what many now refer to as the New Economy. At the same time, traditional firms are having to adjust to a more competitive and global economy.

A thriving and innovative small business sector is therefore crucial for Canada to compete in international markets and to create new jobs. But there are certain challenges we must help entrepreneurs overcome. One of these challenges is obtaining appropriate financing to build their businesses.



## [Texte]

Monsieur le président, la BFD joue un rôle important dans le domaine du financement des PME. Grâce à un réseau de 78 succursales réparties dans tout le pays, la Banque est présente sur les marchés où il peut être particulièrement difficile d'obtenir du financement. En tant que prêteur complémentaire, la BFD offre des prêts à terme, des prêts à redevances et du capital de risque aux petites entreprises qui sont incapables d'obtenir du financement auprès des prêteurs conventionnels.

Les prêts à terme de la BFD aident les petites entreprises à étendre leurs activités, à refinancer leurs dettes, à changer de propriétaire, et d'une manière plus générale, à se positionner de façon à tirer parti des occasions qui se présentent sur le marché.

Here are some facts about FBDB loans, and I would refer the members to the package they've received and the charts.

On chart 1, we have the level of activities of FBDB loans over the past three years. In 1992 new loans to small business amounted to \$586 million. In 1993 the amount was \$641 billion; in 1994, \$715 million. There was an increase in 1993 of 9%, an increase in 1994 of 12%.

If we look now at chart 2, which breaks down the FBDB loans by loan size, we have the category below \$50,000, between \$50,000 and \$100,000, \$100,000 to \$250,000, and greater than \$250,000. You can see that 43% of our loans go for amounts below \$50,000 and 15% between \$50,000 and \$100,000. Therefore, clearly 58% of the FBDB loans are for amounts below \$100,000.

Other statistics of interest are that 55% of FBDB loans are to businesses located outside Canada's major centres, and FBDB loan clients employ 162,000 people across the country. Not all small business financing needs can be met by term loans. To address the particular needs of fast-growing, emerging companies, FBDB also provides venture capital; 45% of FBDB's investments go to start-up and early-stage companies with the balance for expansion and turn-around financing.

The majority of FBDB venture capital investments are in high-technology companies.

## [Traduction]

Mr. Chairman, in the area of small business financing, FBDB plays an important role. With 78 branch offices across the country, the Bank has presence in markets where access to financing can be particularly difficult. As a complementary lender, FBDB provides term loans, venture loans and venture capital to small businesses unable to obtain financing from conventional lenders.

FBDB term loans are used to expand operations, refinance debt, for changes of ownerships and generally, to position small firms to take advantage of market opportunities.

Voici quelques données au sujet des prêts offerts par la BFD, et je demanderais aux députés de se reporter au document ainsi qu'aux graphiques qui ont été distribués.

Le tableau numéro 1 montre les prêts que la BFD a consentis au cours des trois dernières années. En 1992, les nouveaux prêts aux petites entreprises s'élevaient à 586 millions de dollars. En 1993, c'était 641 millions, et en 1994, 715 millions. Au cours de l'exercice 1993, nos prêts se sont accrus de 9 p. 100 et en 1994, de 12 p. 100.

Passons maintenant au tableau numéro 2 qui illustre les nouveaux prêts à terme, selon le montant. Il y a plusieurs catégories: moins de 50 000\$, entre 50 000\$ et 100 000\$, 100 000\$ à 250 000\$, et plus de 250 000\$. Comme en fait foi le tableau, 43 p. 100 des prêts accordés par la BFD sont de moins de 50 000\$ et 15 p. 100 entre 50 000\$ et 100 000\$. On voit donc que 58 p. 100 des prêts que nous accordons s'élèvent à moins de 100 000\$.

Un autre chiffre intéressant est que 55 p. 100 des prêts de la BFD sont accordés à des entreprises situées en dehors des grands centres urbains du Canada, et il faut signaler aussi que les clients emprunteurs de la BFD emploient 162 000 personnes dans tout le pays. Par contre, les prêts à terme ne comblent pas tous les besoins financiers des petites entreprises. La BFD offre également du capital de risque afin de répondre aux besoins particuliers des entreprises naissantes qui connaissent une rapide croissance. Quarante-cinq pour cent des investissements de la BFD sont destinés à des entreprises à l'étape du démarrage, et le reste sert à financer des programmes d'expansion ou de redressement.

La majorité des placements de capital de risque de la BFD sont destinés à des entreprises de haute technologie.

• 0845

In the venture capital division, with an initial investment of \$55 million, FBDB has invested \$111 million in over 100 companies since 1983. Each dollar of FBDB investment in venture capital leverages approximately \$4 in private-sector financing. This has resulted in total investments of \$506 million.

In the area of management skills, we reach tens of thousands of entrepreneurs each year through our management counselling and training services. It is known that the majority of businesses that fail and displace workers do so because the owners lack the necessary management skills. Our innovative management services help entrepreneurs improve their business skills to compete successfully in a rapidly changing economy.

Pour ce qui est des capitaux de risque, à partir d'un capital initial de 55 millions de dollars, la BFD a investi 111 millions de dollars dans plus de 100 entreprises depuis 1983. Chaque dollar investi par la BFD permet d'attirer quatre dollars du secteur privé, ce qui résulte en un montant total de 506 millions de dollars.

Pour ce qui est des compétences en gestion, nous aidons chaque année des dizaines de milliers d'entrepreneurs en leur fournissant des services de consultation et de formation en gestion. Les recherches ont démontré que la majorité des entreprises qui font faillite et qui licencient des employés se retrouvent dans une telle situation parce que leurs propriétaires ne possédaient les compétences nécessaires en gestion. Nos services de gestion-conseil novateurs aident les entrepreneurs à améliorer leurs compétences en gestion de manière à concurrencer avec succès sur un marché en évolution rapide.



## [Text]

In providing financing to small and medium-sized businesses, FBDB takes on more risk than the private sector. However, FBDB has to respect the financial mandate it was given and operate on a break-even basis. This financial mandate to cover all costs, including loan losses, defines the level of risk the bank can assume. Allow me to emphasize that, for the past five years, FBDB lent \$3.4 billion to small businesses without costing taxpayers a single cent.

The needs of small and medium-sized businesses are continuing to change. At the FBDB we are adapting accordingly by listening to our customers' needs and by innovating.

Take, for example, FBDB venture loans. Today many entrepreneurs lack the traditional collateral for equity to obtain financing to expand facilities, develop export markets, or improve productivity through new technologies. They're also reluctant to share ownership in their companies and they perceive traditional sources of venture capital as too costly.

In response to this need for equity, FBDB venture loans were introduced two years ago. It is a hybrid financing tool, combining characteristics of both the traditional term loan and venture capital. Clients pay a base rate of interest and a royalty tied to the growth of the business. Venture loans are targeted to equity needs between \$100,000 and \$1 million. The program for venture loans has to cover all its costs, plus earn a return on capital. This is its financial mandate.

FBDB venture loans are currently designed for companies that have an established earnings record and need equity capital to grow, but do not interest venture capitalists. Venture loans enable small businesses to obtain quasi-equity capital without diluting ownership.

Another challenge the FBDB faces constantly is providing quality customer service. Recently we took steps in this direction. For example, we removed two layers of management to reduce loan authorization turn-around times. Furthermore, we introduced customer satisfaction surveys to monitor our performance.

As can be seen on chart 3, a recent survey of FBDB loan clients shows that 90% of our clients are either very satisfied or satisfied with our services, for totals of 61 and 29. However, we know there is always room for improvement. Providing quality customer service is a process to which all FBDB employees are committed. We have a toll-free customer service line that clients can use from anywhere in the country, and we have recently developed a formal procedure for handling complaints.

## [Translation]

En procurant du financement aux PME, la BFD prend plus de risques que ne le font les établissements du secteur privé. Mais la BFD se doit aussi de respecter son mandat financier et doit exercer ses activités en se maintenant toujours au seuil de rentabilité. Ce mandat financier qui consiste à recouvrer la totalité des coûts, y compris les pertes sur prêts, déterminent le degré de risque que la Banque peut assumer. Je soulignerai ici que depuis les cinq dernières années, la BFD a prêté 3,4 milliards de dollars aux petites entreprises, et ce, sans que les contribuables n'aient à déboursier à un seul sou.

Les besoins des petites et moyennes entreprises changent constamment. Aussi, à la BFD, nous devons nous adapter en conséquence en nous tenant à l'écoute de ces nouveaux besoins et en innovant constamment.

Prenez, par exemple, le programme de prêts à redevances de la BFD. À l'heure actuelle, beaucoup d'entrepreneurs ne disposent pas de garanties suffisantes ou de capitaux propres suffisants pour obtenir le financement nécessaire afin d'agrandir leurs installations, d'étendre leurs activités sur les marchés d'exportation ou d'améliorer leur productivité et leur compétitivité grâce à une nouvelle technologie. Ils hésitent également à diluer leur propriété et considèrent les sources conventionnelles de capital de risque trop onéreuses.

Pour répondre à ces besoins de capitaux, la BFD a créé, il y a deux ans, les prêts à redevances. Ces prêts sont un outil de financement hybride combinant certaines caractéristiques des prêts à terme conventionnels et du capital de risque. Les clients payent un taux d'intérêt de base ainsi que des redevances, lesquelles sont déterminées en fonction de la croissance de l'entreprise. Les prêts à redevances sont destinés aux entreprises ayant besoin de 100 000\$ à 1 million de dollars de capitaux. La Banque doit recouvrer tous les coûts liés à ce programme et doit obtenir en plus un certain rendement. C'est là son mandat financier.

Les prêts à redevances de la BFD sont actuellement destinés aux entreprises qui ont toujours dégagé des bénéfices, qui ont besoins de capitaux propres pour prospérer, mais qui n'intéressent pas les sociétés de capital de risque. Les prêts à redevances permettent ainsi aux petites entreprises d'obtenir du quasi-capital sans avoir à diluer leur propriété.

Parmi les autres défis que la BFD se doit de relever, mentionnons la prestation d'un service à la clientèle constamment de grande qualité. Nous avons récemment pris diverses mesures en ce sens. Par exemple, nous avons éliminé deux échelons hiérarchiques afin de réduire les délais de traitement des demandes de prêts. De plus, nous avons préparé des questionnaires sur le service à la clientèle afin de suivre notre rendement de plus près.

Comme vous pouvez le voir sur le tableau n° 3, selon un récent sondage mené auprès des clients emprunteurs de la BFD, 90 p. 100 de nos clients sont très satisfaits ou satisfaits de notre service. Les pourcentages respectifs étant de 61 p. 100 et 29 p. 100. Par contre, nous savons qu'il y a toujours lieu d'améliorer les choses. La prestation d'un service à la clientèle de qualité est un processus continu dans lequel sont engagés tous les membres du personnel de la BFD. Nous avons installé une ligne téléphonique sans frais que les clients peuvent utiliser où qu'ils se trouvent au Canada. Nous avons aussi établi une marche à suivre officielle pour le traitement des plaintes.



[Texte]

[Traduction]

• 0850

In our brochure "If You're Not Happy; We're Not Happy" it is explained that unresolved issues are to be referred to my personal attention if they are not dealt with satisfactorily at the branch or regional level.

Training of FBDB employees is also a priority. We know we need to be more responsive to businesses operating in the new economy. For example, our employees have recently undergone extensive training in the area of lending to new economy firms. Our employees have learned to analyse business situations emphasizing the company's growth and management team rather than the value of collateral.

Monsieur le président, pour en revenir à la question de l'accès au capital, nous trouvons qu'elle continue de représenter un défi pour de nombreux entrepreneurs. J'aimerais prendre quelques minutes pour vous décrire deux genres d'entrepreneurs que nous rencontrons à la BFD. Leurs situations illustrent deux aspects importants pour lesquels les entreprises ont besoin de capitaux.

Mon premier exemple est celui de la société de fabrication ABC, qui a la possibilité d'étendre ses activités sur un nouveau marché, mais a besoin d'une somme supplémentaire de 150 000\$ pour financer ses stocks. Malheureusement, l'entreprise a été durement touchée par la récession et accuse des pertes depuis les deux dernières années. La marge de crédit dont elle dispose ne suffit plus à soutenir l'expansion de ses activités. Les assises financières de l'entreprise se sont considérablement effritées, et l'entreprise a besoin d'un fonds de roulement supplémentaire.

Certains pourraient affirmer que le capital de risque représente la solution idéale aux problèmes de financement de la société ABC. Or, les sociétés de capital de risque s'intéressent rarement aux placements de moins de un million de dollars et ne s'attardent qu'aux entreprises présentant d'excellentes possibilités de croissance et susceptibles de faire inscrire un jour leurs actions en bourse.

La Loi sur les prêts aux petites entreprises n'est pas une solution non plus pour ABC, puisque les prêts accordés en vertu de cette loi ne doivent servir qu'au financement des dépenses en immobilisation. Cette entreprise a donc peu de possibilités de financement.

Nous examinons actuellement, à la BFD, les moyens de répondre à ce besoin dans les limites de notre mandat actuel. Plus précisément, nous tentons de déterminer comment nous pourrions prêter des fonds en complément des marges de crédit qui sont accordées par les banques à charte. Cela nous permettrait de répondre aux besoins en fonds de roulement des PME qui présentent de bonnes possibilités de croissance.

Le deuxième exemple est celui de l'entreprise Alphalogiciels. Cette entreprise tire actuellement peu de revenus. D'ici deux ans, si elle réussit à faire une percée dans son segment de marché, son chiffre d'affaires pourrait atteindre entre 2 et 5 millions de dollars par année. Alphalogiciels a besoin de 50 000\$ pour développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés, mais elle n'a pour seul élément d'actif que ses connaissances.

Bien que le capital de risque puisse être la solution toute indiquée pour Alphalogiciels, les sociétés de capital de risque investissent très rarement dans ce genre d'entreprises à l'étape du démarrage. De plus, les propriétaires d'Alphalogiciels ne

Dans notre brochure intitulée «Si vous n'êtes pas heureux, nous ne sommes pas heureux», les clients sont invités à porter à mon attention personnelle les plaintes qui n'ont pas été résolues à leur satisfaction par la succursale ou le bureau régional concernés.

La formation du personnel est également une priorité à la BFD. Nous savons fort bien que nous devons prêter une oreille attentive aux entreprises de la nouvelle économie. Ainsi, nos employés ont récemment obtenu une formation approfondie dans le domaine des prêts aux entreprises de la nouvelle économie. Ils ont appris à analyser les entreprises en se fondant surtout sur les compétences de l'équipe de direction et sur leur perspective de croissance plutôt qu'en calculant simplement la valeur des garanties offertes.

Mr. Chair, going back to the issue of access to capital, we find that it still represents a challenge for many entrepreneurs. I would like to take a few minutes to describe two types of entrepreneurs we see at FBDB. Their situations illustrate two key areas where capital is needed.

The first is the ABC manufacturing company which has an opportunity to expand into a new market, but needs an extra \$150,000 to finance inventory. Unfortunately, the recession has taken its toll on the business and it has shown losses for the last two years. ABC's existing line of credit is insufficient to support its expansion. The company's equity base has deteriorated and it needs new working capital.

Some might suggest that venture capital is the answer to ABC's financing problem. However, venture capitalists rarely consider investments under \$1 million and will only look at companies with high growth potential that could one day be listed on the stock exchange.

The Small Business Loans Act program does not offer a solution for ABC company since the program is only available for fixed asset financing. The business, therefore, has limited financing options.

At FBDB, we are currently looking at ways to address this need within our existing mandate. More specifically, we are looking at how we can complement lines of credit provided by chartered banks. This would help address the working capital needs of small and medium-sized businesses with growth opportunities.

The second example I would like to present is an entrepreneur who has started the Alpha Software firm. The firm currently has minimal revenues. However, in two years, if the company is successful in its market niche, sales will reach between \$2 and \$5 million per year. The company needs \$50,000 for product and market development but its only assets are brain-power.

While venture capital might again seem to be appropriate for Alpha Software, it is rarely available for such early-stage companies. Furthermore, the owners of Alpha Software do not want to share ownership with outside investors and are



[Text]

veulent pas partager la propriété avec des investisseurs de l'extérieur, et ne sont pas disposés à offrir le rendement financier de 30 à 40 p. 100 qu'exigent la plupart des sociétés de capital de risque.

• 0855

Selon nous, à la BFD, la solution pourrait être le capital patient, une forme de financement qui va au-delà de ce que les prêts-redevances peuvent offrir. Il s'agit de capitaux qui agissent essentiellement comme de l'équité avec remboursement reporté pour une certaine période de temps. L'emprunteur, en effet, commencerait à rembourser le capital patient une fois que son entreprise aurait commencé à produire des revenus. Et le remboursement se ferait sous la forme de redevances sur les ventes.

Actuellement, nous explorons, comme je l'indiquais, les façons de fournir ce type de financement.

The rapidly changing economy requires innovation, not only from small business but from agencies of government and our financial institutions. Within the limitations of our mandate, the FBDB has initiated a series of innovative solutions to meet the financing needs of small business, but we believe we can do more.

In the last budget the government announced the mandate of the Federal Business Development Bank will be reviewed. In this context I would like to note the FBDB's current legislation was written in 1975 and needs to be modernized to fully address today's small business realities.

Our objective is to play a key role in providing the support small businesses need to achieve their full economic potential. Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you very much, Mr. Beaudoin, for your initial presentation. I thank you particularly for the two examples you provided toward the end of your presentation. These are the kinds of problems that have been presented to us, but I think the way you presented them to us will help us considerably in trying to identify the real areas of need.

On va procéder tout de suite aux premières questions. M. Péloquin, s'il vous plaît.

**M. Péloquin (Brome—Missisquoi):** Merci, monsieur le président. Comme j'ai manqué le début, je vais laisser mes confrères parler et je viendrai par la suite.

**Le président:** Certainement. On va commencer avec M. Schmidt.

**Mr. Schmidt (Okanagan Centre):** I'm intrigued by both the innovative position you're taking as well as the conservative position you're taking. It seems to be a rather interesting and almost ironic balancing act you do within the bank.

In the venture capital section of your operation you apparently have an overall mandate that you're never supposed to lose any money. None of us want to lose money. You say you are training your people to look not only at the capital equity an entrepreneur is prepared to invest but also the management capability. How do you go about assessing management capability? That's the number one cause of business failure. Could you give us some idea how you do this?

[Translation]

unwilling to provide the 30% to 40% return on investment that most venture capitalists demand.

In our view, the solution is what is often referred to as patient capital, a form of financing that goes beyond what our venture loans can provide. This is money that would essentially provide equity. Repayment would be postponed for a certain period of time. Repayment of patient capital would commence once the company begins to generate revenues and would be based on royalties on sales.

As I indicated, we are currently exploring ways to provide this kind of financing.

L'évolution rapide de l'économie oblige les petites entreprises, mais aussi les organismes gouvernementaux et les institutions financières, à innover. Dans les limites de notre mandat, nous avons adopté une série de solutions innovatrices pour répondre aux besoins financiers des petites entreprises, mais nous croyons que nous pourrions faire davantage.

Dans son dernier budget le gouvernement annonçait qu'il allait revoir le mandat de la Banque fédérale de développement. À ce propos, j'aimerais souligner que la loi actuelle sur la BFD a été rédigée en 1975 et qu'elle doit maintenant être modernisée afin de répondre complètement aux nouvelles réalités des PME.

La BFD a l'intention de jouer un rôle pivot en procurant aux petites entreprises toute l'aide dont elles ont besoin pour réaliser entièrement leur potentiel économique. Je vous remercie.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Beaudoin, de vos remarques liminaires, particulièrement d'avoir cité deux exemples à la fin de votre exposé. Ils correspondent effectivement au genre de problème qu'on nous a présentés, mais je pense que la façon dont vous les avez expliqués nous aidera considérablement à préciser les domaines où il faut apporter des solutions.

We shall move immediately to our first questioner. Mr. Péloquin, please proceed.

**Mr. Péloquin (Brome—Missisquoi):** Thank you, Mr. Chair. As I missed the beginning of the presentation, I will let my colleagues go first and ask my questions later.

**The Chairman:** Certainly. We will begin with Mr. Schmidt.

**M. Schmidt (Okanagan—Centre):** Je suis fasciné par la politique de la BFD, qui me semble à la fois conservatrice et novatrice. On dirait que la Banque réussit à garder un équilibre intéressant et presque paradoxal.

En ce qui concerne le capital de risque, en vertu de votre mandat global vous ne devez jamais perdre d'argent. Personne ne veut en perdre. Vous dites que vous apprenez à vos employés à tenir compte, non seulement des capitaux propres qu'un entrepreneur est prêt à investir, mais aussi de la compétence de l'équipe de direction. Comment évaluez-vous cette compétence? Ce problème de compétence est la cause principale des faillites. Pourriez-vous nous expliquer comment vous procédez à une telle évaluation?



[Texte]

**Mr. Beaudoin:** The assessment of management is an area where we've invested a fair amount of time and energy. Some of the principles used there involve spending a lot of time with the small business owner, getting to know him and his personal characteristics. We get to know the training this person has had on a professional basis and the systems the business has put in place.

We often find the systems a business has in place in a firm, and sometimes very small things like proper account and control systems, will indicate the ability to take on more growth. These are some of the elements that would come into play in our assessment of management skills.

[Traduction]

**M. Beaudoin:** Nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie à l'évaluation de la compétence des équipes de direction. Il faut passer beaucoup de temps avec le propriétaire de la petite entreprise, apprendre à le connaître, ainsi que les traits de sa personnalité. Nous nous renseignons sur la formation professionnelle qu'il a reçue ainsi que sur les mécanismes que l'entreprise a mis en place.

Nous constatons souvent que ces mécanismes, par exemple, des choses élémentaires comme une bonne méthode comptable et des systèmes de contrôle, révèlent si la compagnie peut prendre de l'expansion. Ce sont là certains des éléments dont nous tenons compte en évaluant les compétences en gestion.

• 0900

**Mr. Schmidt:** Sometimes there's a correlation with training but very often there isn't. Sometimes experience makes a whale of a lot more contribution to the actual operation, because I've seen many MBAs, for example, whom I wouldn't trust with \$50 of my money to invest. I'm not suggesting that MBA programs are no good, but I am suggesting that there's something other than just having a nice certificate to hang on your wall needed to do this. What are the things you look for in terms of demonstration of management ability?

**Mr. Beaudoin:** First of all, Mr. Schmidt, I would say that I would concur with you. In training I include the experience someone would have obtained. I agree with your assessment that sometimes experience is worth a lot more than formal training. You need a combination, but one can compensate for the other aspect.

**Mr. Schmidt:** It's one thing to manage a business at one level, but when an entrepreneur is seeking expansion... He may be very, very successful at his initial stage. He may have got the company going very nicely. You look at his system and decision-making processes and every one of them is really good. But you know that when a business grows, it doesn't grow like this. It grows in blocks, if you will. So how do you project the ability to manage a larger business than had been managed up to this point? There is a difference in skills there.

**Mr. Beaudoin:** What we look for regarding a potential for growth is how well the plan has been defined. Is there a business plan? A business plan doesn't need to be a 100-page report. It depends on what side of the company we're dealing with.

But we've found that successful entrepreneurs will have a plan that will indicate how they will get from point A to point B. In meeting with that entrepreneur and finding that they have thought about all the steps that will be required to get from point A to point B, this is a critical element for assessing if we should advance additional financing.

**Mr. Schmidt:** Most of your loans are less than \$1 million. In fact, most of them are under \$500,000. They're around \$250,000, if I heard that correctly.

**M. Schmidt:** Parfois, la compétence est en corrélation avec la formation, mais dans bien des cas, cette corrélation n'existe pas. Parfois, l'expérience contribue bien davantage à assurer la bonne marche d'une entreprise, et j'ai vu bien des diplômés possédant un MBA, par exemple, auxquels je ne confierai pas \$50 à investir. Je ne veux pas laisser entendre que les programmes de MBA ne sont pas bons, mais je suggère qu'il faut quelque chose de plus qu'un diplôme que l'on peut accrocher au mur pour réussir. À votre avis, quels sont les indices qui indiquent une certaine compétence en gestion?

**M. Beaudoin:** Tout d'abord, monsieur Schmidt, je dois dire que je suis d'accord avec vous. Quand je parle de formation, je tiens compte de l'expérience acquise. Comme vous le dites, l'expérience est parfois beaucoup plus valable qu'une formation universitaire. Il faut les deux, mais l'une peut compenser les lacunes de l'autre.

**M. Schmidt:** C'est une chose de gérer une entreprise d'une importance donnée, mais quand un chef d'entreprise pense à l'expansion... Il peut avoir rencontré un très grand succès à ses débuts, il peut avoir fort bien lancé sa compagnie et ses méthodes, son processus de prise de décision, ainsi que tout le reste, peuvent être excellents. Mais vous savez ce qui se passe quand une entreprise prend de l'expansion, sa croissance n'est pas nécessairement linéaire. On avance par à-coups, pourrait-on dire. Donc, comment pouvez-vous prévoir la capacité de gestion d'une entreprise plus grande que celle qui était bien gérée auparavant? Les compétences requises ne sont plus les mêmes.

**M. Beaudoin:** Quand nous examinons le potentiel de croissance, nous nous attachons à déterminer si le plan a été bien établi. Est-ce qu'il y a un plan d'entreprise? Ce plan ne doit pas nécessairement couvrir 100 pages. Tout dépend de l'importance de l'entreprise en cause.

Ce que nous avons constaté, c'est que les chefs d'entreprise qui réussissent ont un plan précisant comment ils iront du point A au point B. Dans la décision d'accorder du financement supplémentaire, nous estimons essentiel, lors des rencontres avec le chef d'entreprise, de nous assurer qu'il a envisagé toutes les étapes qu'il faudra franchir pour réaliser le parcours proposé.

**M. Schmidt:** La majorité de vos prêts engage une somme inférieure à un million de dollars. En fait, la plupart des prêts sont pour moins de 500 000\$ et se situent autour de 250 000\$, si j'ai bien compris.



[Text]

**Mr. Beaudoin:** That's right.

**Mr. Schmidt:** This takes a tremendous volume of different businesses in order to make any kind of decent profit. How many transactions do you do in a year?

**Mr. Beaudoin:** I would ask Mr. Layne, who has the official statistics with him, to give you the exact number of loan transactions.

**Mr. Don Layne (Vice-President, Corporate Development, Federal Business Development Bank):** Mr. Schmidt, we do about 4,000 or 5,000 loans per year for a total of \$700 million. As the chart shows, roughly 85% are under \$250,000.

**Mr. Schmidt:** The business of making money is one aspect of the operation at this level.

The other one has to do with patient capital. That's a very interesting term. I've heard it before and I like the term. What is the time element you need to be patient before the money is coming back to you?

**Mr. Beaudoin:** What we're finding is that in the high-tech early stage type of environment, a company will need possibly up to three years before any type of repayment can be made on the amounts that had been advanced.

The company is starting. The term "early stage" implies it's starting. So it's investing in research and development and it's putting in place the structure that will provide for expansion. During that period there is no cashflow that can really permit repayment of the advances.

**Mr. Schmidt:** So three years is sort of a minimum benchmark.

**Mr. Beaudoin:** In looking at the program and the preliminary limits, we'd like to see in patient capital the horizon we have been discussing.

• 0905

**Mr. Schmidt:** It seems to me there are two kinds of patience here, though. There is the patience that you have as a banker and then there is the patience of the business person. If the entrepreneur recognizes that he's beginning to make money at the end of the third year or the fourth year and figures it's about time he got paid now, too, what is the ratio of the pay-back? Once this business is running, say in the fourth, fifth and sixth years, where the production is probably accelerating and so is the net profit, do you scale your pay-back program and do you let the entrepreneur get a little bit of pay for his input?

**Mr. Beaudoin:** I think you have all the features very well outlined. You're right. We would work with the projections, the business plan of the company, and determine when the cashflow is starting to come in and determine what is possible to be repaid in the years where profits are coming in. We'd still gear the repayment as a percentage of sales or profits so that indeed it's something that is possible and within the means of a company

[Translation]

**M. Beaudoin:** C'est exact.

**M. Schmidt:** Cela veut dire que, pour réaliser un bon bénéfice, vous devez avoir un nombre énorme de comptes-clients représentant toutes sortes d'entreprises. Combien de transactions traitez-vous par an?

**M. Beaudoin:** Je vais demander à M. Layne, qui a les chiffres sous la main, de vous donner le nombre exact de prêts consentis.

**M. Don Layne (Vice-président, Affaires générales, Banque fédérale de développement):** Voici les chiffres, monsieur Schmidt. Nous consentons de 4 000 à 5 000 prêts chaque année, représentant un total de 700 millions de dollars. Comme le tableau le montre, 85 p. 100 de ces prêts, environ, sont d'un montant inférieur à 250 000\$.

**M. Schmidt:** À ce niveau, la production de revenu devient un des aspects de vos activités.

L'autre concerne le capital «patient». Je trouve cette expression très intéressante. Je l'ai déjà entendue, et je l'aime bien. Pendant combien de temps devez-vous être patient avant que les remboursements ne commencent?

**M. Beaudoin:** Nous avons constaté qu'une entreprise de haute technologie, à ses débuts, doit fonctionner pendant une période pouvant aller jusqu'à trois ans avant que les remboursements des montants avancés puissent commencer.

On vient de lancer une entreprise; l'expression «première étape» indique qu'on vient de la mettre sur pied. Il faut alors investir dans la recherche et le développement et la mise en place de la structure qui permettra l'expansion. Pendant cette période, il ne rentre pas de liquidités qui permettraient le remboursement des montants avancés.

**M. Schmidt:** Donc, on peut considérer trois ans comme la période de référence minimum.

**M. Beaudoin:** En examinant le programme et les limites préliminaires, nous aimerions situer le capital «patient» dans les limites de l'horizon temporel dont nous avons parlé.

**M. Schmidt:** Il me semble pourtant que l'on parle ici de deux patiences. La vôtre, celle du banquier, et aussi celle de l'entrepreneur. Si le chef d'entreprise voit qu'il commence à réaliser un profit à la fin de la troisième ou de la quatrième année, il peut penser qu'il est temps qu'il perçoive, lui aussi, une rémunération; quel est le taux de remboursement? Une fois que l'entreprise a trouvé sa vitesse de croisière, disons dans la quatrième, cinquième ou sixième année, quand la production augmente probablement, ainsi que le bénéfice net, établissez-vous un calendrier de remboursement et permettez-vous à l'entrepreneur de conserver une partie des bénéfices pour le compenser de sa contribution?

**M. Beaudoin:** Je crois que vous avez fort bien présenté les éléments importants. Vous avez raison, nous nous basons sur les prévisions de l'entreprise, sur son plan d'entreprise pour déterminer quand les mouvements de liquidités commencent à rapporter de l'argent, et évaluer le montant des remboursements possibles au cours des années qui se soldent par des bénéfices. Le montant des remboursements est fixé en termes de pourcentage des ventes ou des bénéfices, de façon à être réaliste et ne pas dépasser les possibilités de l'entreprise.



[Texte]

**Mr. Schmidt:** Does this mean then that your loan officer who is tied to that particular project is there for six years or ten years approximately?

**Mr. Beaudoin:** Not necessarily.

**Mr. Schmidt:** What's the time period for the loan officer to be attached to a project? He'll have to know the business quite well.

**Mr. Beaudoin:** What we find is the critical element in a patient capital or venture loan or venture capital transaction is really one you are investigating, doing your due diligence for that business. This is where the knowledge is important. You need to have a new account manager appointed, if the account manager is transferred, who is knowledgeable about the file.

The bank has been fortunate in having quite good stability in its various locations across the country, so that we have tenure, we have stability in the relationship. But I can't claim they will last the whole life of the loan or the patient capital investment that we will have made.

**Mr. Schmidt:** Thank you, Mr. Chairman.

**Mr. Ianno (Trinity—Spadina):** Thank you very much for coming before us. I guess I want to start with one aspect that concerns the time I had personal experience with the FBDB and it was very minor. I was told, after a year in business with a high-tech company, that if you just came up with an idea, we would lend to you; if you have been in business, we'll lend to you; but in between we won't. I found that a bit disturbing and I was wondering if that's general policy. How does that relate to a specific only?

**Mr. Beaudoin:** This is certainly not policy. The bank is doing currently. . . I think the exact number is 14% of its lending activity in start-ups. The start-ups, as everyone realizes, are risky ventures. This is where the losses are higher than with more mature companies.

The initiative I've mentioned of patient capital is not something that the bank is currently offering. It's something we would like to be offering to small businesses because we perceive exactly the need that you've expressed.

**Mr. Ianno:** But there is no policy that says that if you're there a year—

**Mr. Beaudoin:** No, no.

**Mr. Ianno:** So it's just maybe incident-specific. Okay, thank you.

I notice that partly you handle some government departments and offer some of the services through your branches, such as the Departments of Canadian Heritage and Human Resources Development, student business loans, etc. Would you be able to handle more, assuming your mandate is expanded, of course?

**Mr. Beaudoin:** Yes.

[Traduction]

**M. Schmidt:** Est-ce que cela veut dire que l'agent qui s'occupe du dossier demeure en poste pendant six ou dix ans environ?

**M. Beaudoin:** Pas nécessairement.

**M. Schmidt:** Pendant combien de temps un préposé aux prêts suit-il un dossier? Il faut qu'il connaisse l'entreprise à fond.

**M. Beaudoin:** Nous avons constaté que dans le cas du capital «patient», des prêts à redevances ou d'une transaction portant sur du capital de risque, l'essentiel est de suivre le dossier de très près et de faire preuve de toute la diligence nécessaire à l'égard de l'entreprise. C'est pourquoi il est important de bien la connaître. Quand on doit nommer un nouveau directeur de comptes, si celui qui avait réalisé la transaction est transféré ailleurs, le nouveau responsable doit bien connaître le dossier.

Notre banque a eu la bonne fortune de connaître une bonne stabilité dans ses différentes succursales du pays; nos employés conservent leurs postes assez longtemps, leurs liens avec la clientèle sont très stables. Mais je ne peux pas dire que les rapports entre le directeur de comptes et son client vont se poursuivre pendant toute la durée du prêt, ou de l'investissement en capital «patient».

**M. Schmidt:** Merci, monsieur le président.

**M. Ianno (Trinity—Spadina):** Merci beaucoup d'avoir bien voulu comparaître devant nous. Je commencerai par mentionner ma propre expérience, mes rapports, à très petite échelle, avec la BFD. On m'a dit qu'une entreprise de haute technologie qui a existé depuis un an pouvait obtenir un prêt si elle se présentait avec une idée intéressante, mais qu'un entrepreneur sans expérience ne le pouvait pas. J'ai trouvé cela un peu troublant et je me demande si c'est là la politique de la banque. S'agit-il uniquement d'un cas particulier?

**M. Beaudoin:** Ce n'est certainement pas notre politique. Actuellement, la Banque. . . Je crois que 14 p. 100 des prêts sont consentis à des entreprises qui démarrent. Comme tout le monde le sait, ces démarrages sont risqués. Les pertes sont plus élevées que dans le cas d'entreprises déjà bien établies.

Ce que j'ai dit au sujet du capital «patient» ne fait pas actuellement partie de nos activités. C'est quelque chose que nous aimerions pouvoir offrir aux petites entreprises parce que nous pensons que cela répond exactement aux besoins que vous avez exprimés.

**M. Ianno:** Mais vous n'avez pas de politique disant qu'il faut un an d'expérience—

**M. Beaudoin:** Non.

**M. Ianno:** Il s'agit donc peut-être d'un incident isolé. Parfait, merci.

J'ai noté que vous êtes responsables d'une partie des programmes de ministères qui offrent certains de leurs services par l'intermédiaire de vos succursales, par exemple, le ministère du Patrimoine canadien et du Perfectionnement des ressources humaines, ou encore dans le cas des prêts d'affaires aux étudiants, etc. Pourriez-vous étendre vos activités dans ces domaines, à condition, bien sûr, que votre mandat soit modifié en conséquence?

**M. Beaudoin:** Oui.

[Text]

**Mr. Ianno:** I know the limitations right now.

**Mr. Beaudoin:** Something the FBDB has is one of the best distribution networks the Canadian government has in the country, with our 78 offices. Indeed, we can take on additional programs. As we've mentioned, one of the recent successes of the bank has been the cultural industries fund. This is a good example of the type of delivery we can effect.

**Mr. Ianno:** Could you see yourself working well with the EDC?

**Mr. Beaudoin:** The EDC has a more limited distribution network.

• 0910

**Mr. Ianno:** I understand, but if it was another arm of a joint venture—

**Mr. Beaudoin:** Of course.

**Mr. Ianno:** They have eight regional offices. Their concern yesterday was that they don't have the delivery system, but the banks do. I asked, what about the FBDB? They said it could be used. Considering that you are in places that are not necessarily just the major centres, if government said we now have to utilize the FBDB and have some of the departments start to use it more effectively, that way you're allowing more cashflow and an expansion of roles.

That brings me to the SBLA. Is the SBLA profitable for banks?

**Mr. Beaudoin:** The FBDB has not—

**Mr. Ianno:** No, not your bank; the chartered banks.

**Mr. Beaudoin:** We haven't done an analysis.

**Mr. Ianno:** So you don't know if it's profitable.

**Mr. Beaudoin:** I think the CBA has certainly looked at this issue.

**Mr. Ianno:** If I add up all the numbers, just on a rough estimate without having them written down, I would guesstimate that the six chartered banks probably have almost \$2.5 billion lent out through SBLA. If you had it at your disposal, with your branches pretty much exclusively, would that give it more leverage, so we can in effect produce more return on the dollars that the government is putting out? I read somewhere in your brief that for \$1 we have a \$4 return in terms of usages. Would that be an effective role for the FBDB?

**Mr. Beaudoin:** Using the SBLA and having access to the SBLA would be a policy issue for the government to consider.

**Mr. Ianno:** I understand that.

**Mr. Beaudoin:** I think it would certainly permit the FBDB having a higher percentage of financing of start-ups, no doubt about it—

[Translation]

**M. Ianno:** Je connais les contraintes qui existent actuellement.

**M. Beaudoin:** Avec nos 78 succursales, nous constituons l'un des meilleurs réseaux de distribution que le gouvernement du Canada pourrait utiliser. Sans aucun doute, nous pourrions être l'agent d'exécution de nouveaux programmes. Comme nous l'avons dit, l'un de nos plus récents succès concerne le Fonds des industries culturelles. C'est un bon exemple de l'efficacité que notre réseau de distribution peut offrir.

**M. Ianno:** Pourriez-vous envisager de travailler avec la Société pour l'expansion des exportations?

**M. Beaudoin:** Le réseau de la SEE est moins étendu que le nôtre.

**M. Ianno:** Oui, mais si cette société s'associait à vous pour une entreprise à participation conjointe. . .

**M. Beaudoin:** Naturellement.

**M. Ianno:** La société a huit bureaux régionaux, et ses porte-paroles nous disaient hier qu'ils ne disposent pas du réseau de distribution que possèdent les banques. Je leur ai demandé s'ils avaient pensé à la BFD; ils ont répondu qu'il y aurait là des possibilités. Étant donné que vous avez des succursales qui ne sont pas situées exclusivement dans les grands centres urbains, si le gouvernement décidait de se servir du réseau de la BDF et si certains ministères l'utilisaient plus efficacement, cela vous permettrait sans doute d'augmenter vos liquidités et favoriserait votre expansion.

Et ceci m'amène à la Loi sur les prêts aux petites entreprises. Est-ce que les banques tirent des profits de cette loi?

**M. Beaudoin:** La BFD n'a pas. . .

**M. Ianno:** Non, je ne parle pas de votre banque, je pense aux banques à charte.

**M. Beaudoin:** Nous n'avons pas fait d'analyse.

**M. Ianno:** Vous ne savez donc pas si ces prêts sont rentables.

**M. Beaudoin:** À mon avis, l'Association des banquiers canadiens a certainement examiné cette question.

**M. Ianno:** Si j'ajoute tous les chiffres, pour arriver à un total approximatif, sans avoir les données par écrit, je m'aventurerai à dire que les six banques à charte ont consenti presque 2,5 milliards de dollars de prêts dans le cadre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises. Si vos succursales avaient plus ou moins l'exclusivité de ce genre de prêt, est-ce que l'effet de levier serait plus important et les dollars avancés par le gouvernement donneraient-ils un meilleur rendement? J'ai noté, dans votre mémoire, que pour chaque dollar que vous prêtez, l'entreprise peut attirer 4\$ du secteur privé. Pensez-vous que la BFD pourrait jouer efficacement ce rôle?

**M. Beaudoin:** L'accès aux possibilités offertes par la Loi sur les prêts aux petites entreprises demande une décision du gouvernement car c'est une question de politique.

**M. Ianno:** Je sais.

**M. Beaudoin:** J'estime que cela permettrait certainement à la BFD d'offrir un plus grand nombre de prêts pour financer des entreprises à l'étape du démarrage, cela ne fait aucun doute. . .



[Texte]

**Mr. Ianno:** Or refinancing for existing. . .that are purchasing or expanding.

**Mr. Beaudoin:** Exactly.

**Mr. Ianno:** What is your loan loss ratio? Is it 1.6%?

**Mr. Beaudoin:** We have prepared a chart on this issue, because I know it's been raised at previous meetings. I will ask Mr. Layne.

**Mr. Layne:** Sometimes we are prepared. Mr. Chairman, Mr. Ianno, we have two sets of charts: the loan losses for banks and the FBDB during normal times, and then through the recession that we've just experienced. Normally banks—and I think they've testified to this committee—seek to have a loan loss of 0.5% to 1% during normal times.

**Mr. Ianno:** We haven't seen it in any of the figures yet, except for the Bank of Hongkong, which is 0.4%. The rest are all between 1%. . . I guess the average—

**Mr. Layne:** That's during the recession, which I'll get to.

**Mr. Ianno:** Taking the last four years, in the recession, the average small business loan loss of yesterday's bank, the TD, was 1.2%, and for larger businesses it was 1.5%, in four years and three years, respectively.

**The Chairman:** Well, let the witness reply to it because he's—

**Mr. Ianno:** Mr. Chairman, may I please continue? You can always ask your questions once time—

**The Chairman:** You put a question. I'd like to give the witness an opportunity to respond to the question.

**Mr. Ianno:** Mr. Berger, please, I'm only limited with my time. Whenever you want to ask your questions, it will be great.

**The Chairman:** I'm not asking questions. I would like you to give the witness an opportunity to answer the question. He was in the middle of a question. I'll give you an extra minute.

**Mr. Ianno:** Mr. Chairman, the five minutes—

**The Chairman:** Order. I want the witness to have an opportunity to answer the question.

Please, could you proceed with your answer?

**Mr. Layne:** Mr. Chairman, as I say, during normal times the banks look to get 0.5%. At the FBDB our target is 1.6%. During the recession in the last couple of years, banks' loan losses have moved up to an average of 1.3%. We are now running at about 2.4%, 2.5%. These figures are only expressed as a percentage of assets at a particular point in time. Our 2.5% actually translates to losing \$10 of every \$100 we lend. If we had lent \$100 during the recession, we are losing about \$10.

[Traduction]

**M. Ianno:** Cela permettrait aussi de refinancer. . .je pense aux acquisitions ou à l'expansion.

**M. Beaudoin:** Exactement.

**M. Ianno:** Quel est votre taux de pertes sur prêts? Est-ce 1,6 p. 100?

**M. Beaudoin:** Nous avons préparé un graphique pour illustrer ce sujet, car je crois que le taux a augmenté. Je vais demander à M. Layne de vous répondre.

**M. Layne:** Parfois, nous sommes bien préparés. Monsieur le président, monsieur Ianno, nous avons deux catégories de graphiques: d'une part, les pertes sur prêts pour les banques et pour la BFD en période normale, et de l'autre, les pertes pendant la récession que nous venons de connaître. Normalement, les banques—et je crois qu'elles ont déjà témoigné devant votre comité—veulent maintenir leur taux de pertes sur prêts entre 0,5 p. 100 et 1 p. 100 en période normale.

**M. Ianno:** Ce n'est pas ce que nous avons constaté d'après les chiffres que l'on nous a donnés, sauf pour la Banque de Hongkong où le taux est de 0,4 p. 100. Pour les autres, il se situe entre 1 p. 100 et. . . Je crois qu'en moyenne. . .

**M. Layne:** Ces chiffres concernent la période de récession, à laquelle je vais venir.

**M. Ianno:** Si l'on tient compte des quatre dernières années, années de récession, la moyenne des pertes sur prêts aux petites entreprises, pour la Banque Toronto-Dominion que nous avons entendue hier, était de 1,2 p. 100; pour les entreprises plus importantes, le taux était de 1,5 p. 100; cela portait sur des périodes de quatre ans et de trois ans, respectivement.

**Le président:** Eh bien, permettez donc au témoin de répondre à votre question car il. . .

**M. Ianno:** Monsieur le président, puis-je continuer? Vous pourrez toujours poser vos questions une fois que le temps. . .

**Le président:** Vous avez posé une question, je voudrais permettre au témoin d'y répondre.

**M. Ianno:** Monsieur Berger, s'il vous plaît, mon temps est limité. Vous pourrez ensuite poser vos questions et tout sera pour le mieux.

**Le président:** Je ne pose pas de question. Je vous demande de permettre au témoin de répondre à la vôtre. Il était au milieu d'une réponse. Je vous donne une minute supplémentaire.

**M. Ianno:** Monsieur le président, les cinq minutes. . .

**Le président:** À l'ordre. Je veux que le témoin ait la possibilité de répondre à la question.

Je vous prie de bien vouloir continuer.

**M. Layne:** Monsieur le président, comme je le disais, en période normale, les banques veulent maintenir leur taux de pertes à 0,5 p. 100. Pour la BFD, la cible est de 1,6 p. 100. Pendant la période de récession, lors des deux dernières années, les pertes des banques ont augmenté pour atteindre 1,3 p. 100. Pour nous, le taux est de 2,4 p. 100 ou 2,5 p. 100. Ces chiffres correspondent uniquement à un pourcentage des actifs à un moment donné. Notre taux de 2,5 p. 100 représente une perte



## [Text]

On a year-to-year basis, if we look at it at a particular point in time, these are how the numbers translate.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Ianno.

**Mr. Ianno:** Thank you, Mr. Chairman.

Taking that into account, and I guess considering that you are in a sense a bank of last resort, or a complementary. . . whichever term you want to use, how is it that you still break even?

**Mr. Beaudoin:** May I comment on the words "last resort"? I think this has been conveniently used in the past but is not usually appreciated by the small businesses we finance. Our customers don't view themselves as last resort. As a matter of fact, they're often leading edge companies that are high-risk but are certainly producing a substantial impact on exports, employment and growth. That's just an aside, and it's been used many times in the past. We prefer referring to our activities as complementary or supplemental to what the private sector is doing.

How do we break even? First of all, the Government of Canada provided the Federal Business Development Bank with equity on which we basically don't have to pay a dividend. We don't have to maximize profits at the FBDB. We've been asked to break even. Secondly, we borrow in Canadian and international markets, and we do have the guarantee of the Government of Canada. This gives the FBDB very attractive rates. Thirdly, in lending to small business we charge higher rates to compensate for the risk we take. The combination of all these factors is permitting the FBDB to break even.

**Mr. Ianno:** Could you handle deposits and banking of your clients in a normal setting such as a chartered bank? If I came and asked you for a loan and you gave me the loan, could you handle my overall banking concerns?

**Mr. Beaudoin:** The FBDB Act doesn't permit the bank to take commercial deposits.

**Mr. Ianno:** If the mandate were changed, would you be able to handle it in your offices?

**Mr. Beaudoin:** The bank has the distribution and it has the offices. It would require systems to operate.

**Mr. Ianno:** Would you like to see that?

**Mr. Beaudoin:** This is an option for the government to consider.

**Mr. Ianno:** I'm aware of that. Would it offer you more leverage?

## [Translation]

de 10\$ pour chaque 100\$ prêtés. En période de récession, si nous prêtons 100\$, nous en perdons 10\$. Si on examine la situation à un moment donné en comparant d'une année à l'autre, voilà ce que donnent les chiffres.

**Le président:** Merci. Monsieur Ianno.

**M. Ianno:** Merci, monsieur le président.

Si je tiens compte de cela, et du fait que vous êtes, dans un certain sens, une banque de dernier recours, ou complémentaire, quel que soit le terme que vous voulez utiliser, comment se fait-il que vous restiez tout de même au seuil de rentabilité?

**M. Beaudoin:** Puis-je commenter sur l'expression «de dernier recours». En effet, cette expression s'est révélée commode dans le passé, mais les petites entreprises que nous finançons ne l'apprécient généralement guère. Nos clients ne considèrent pas que leurs activités entrent dans la catégorie «dernier recours». En fait, il s'agit souvent d'entreprises qui sont à la fine pointe de leur secteur, qui présentent des risques considérables, mais qui ont aussi, sans aucun doute, des effets marqués sur les exportations, l'emploi et la croissance économique. Il s'agit seulement d'une parenthèse, car cette expression a souvent été utilisée dans le passé. Nous préférons dire que nous complétons ou supplémentons ce qui est fait par le secteur privé.

• 0915

Comment nous maintenons-nous au seuil de rentabilité? Eh bien, tout d'abord, le gouvernement du Canada a fourni à la Banque fédérale de développement un capital propre sur lequel, essentiellement, nous n'avons pas à payer de dividendes. Nous n'avons pas à rechercher le profit maximal. On nous a demandé de rester au seuil de rentabilité. Deuxièmement, nous empruntons sur les marchés canadiens et internationaux, et nous bénéficions de la garantie du gouvernement du Canada. Cela nous permet d'obtenir des taux d'intérêt très intéressants. Troisièmement, en prêtant aux petites entreprises, nous demandons des taux d'intérêt plus élevés pour tenir compte du risque que nous assumons. Ce sont ces trois facteurs qui nous permettent de nous maintenir au seuil de rentabilité.

**M. Ianno:** Pourriez-vous accepter des dépôts de vos clients et leur fournir des services bancaires similaires à ceux offerts par une banque à charte? Si je me présentais devant vous pour demander un prêt, et si vous le consentiez, pourriez-vous occuper de toutes mes transactions bancaires?

**M. Beaudoin:** La Loi sur la Banque fédérale de développement ne nous permet pas d'accepter de dépôts commerciaux.

**M. Ianno:** Si votre mandat était modifié, pourriez-vous traiter ces transactions dans vos succursales?

**M. Beaudoin:** La Banque a son réseau de distribution et ses bureaux. Il faudrait mettre en place les systèmes requis.

**M. Ianno:** Verriez-vous cela d'un bon oeil?

**M. Beaudoin:** C'est au gouvernement qu'il appartient d'examiner cette question.

**M. Ianno:** Je m'en rends compte. Est-ce que cela vous placerait en meilleure position pour attirer des capitaux?



[Texte]

**Mr. Beaudoin:** I think this is part of a bigger picture. Deposits for the sake of getting deposits would not necessarily add financing to the small business sector. The issue is being able to offer lines of credit. This is maybe what you—

**Mr. Ianno:** Also, considering that the chartered banks have been moving and are doing more fees for service, etc., would fees for service allow you to have more equity and therefore lend more money?

**Mr. Beaudoin:** On the question of fees, we would have to recover our fees. I think we'd have probably similar fees—

**Mr. Ianno:** That's fine.

**Mr. Beaudoin:** —compared to the chartered banks. But the issue is really whether we need lines of credit to supply working capital to small business. What I have indicated this morning is that we're working on finding ways within our existing mandate to offer working capital without taking deposits. We want to test this approach—

**Mr. Ianno:** So you want to try it first to see if it works?

**Mr. Beaudoin:** —to see if it's addressing the needs. We would come back with the evidence, establish if there's a gap, and present the information for policy decisions.

**The Chairman:** Mr. Mills has to be in the House to make a speech in awhile, so Mr. Péloquin has consented to allow him to put a question or two at this point.

**Mr. Mills (Broadview—Greenwood):** Thank you very much, gentlemen, for coming here this morning. I want to say that I think you're doing a terrific job. The problem I have with the FBDB is that your mandate is so limited. What I would like to know is what we would have to do as legislators to quadruple your presence in the small business community.

I should say, Mr. Chairman, that many of our colleagues in the Liberal caucus—when I say many, I would say close to 100—would like to see the Federal Business Development Bank as the pre-eminent small business bank in Canada. As legislators, what would we have to do to quadruple your presence in that market?

**Mr. Beaudoin:** This is a challenging objective, one we would take on head on, I would say, because there are needs in the marketplace.

• 0920

But to answer your question, the act revision is one of the critical elements we need to be addressing. As I mentioned, the act was written in 1975. It is restrictive in a number of areas in terms of our treasury activities. There are some issues that are raised. It needs to be modernized.

The second element is permitting the bank to enter in a formal way the area of patient capital, because, as I mentioned, patient capital is an area where we see a need for new economy industries and this is where we see a key role for the bank to play.

[Traduction]

**M. Beaudoin:** Je crois que cela entre dans un cadre plus général. Si le fait de pouvoir recevoir des dépôts était une fin en soi, cela ne permettrait pas nécessairement d'offrir plus de financement aux petites entreprises. La question tourne autour de la possibilité d'offrir des marges de crédit. C'est peut-être ce à quoi vous. . .

**M. Ianno:** D'autre part, étant donné que les banques à charte offrent de plus en plus de services à la commission, est-ce que ce genre d'activités vous permettraient d'augmenter votre capital propre et donc, vos possibilités de prêts?

**M. Beaudoin:** En ce qui concerne les commissions, il faudrait que nous puissions rentrer dans nos frais. Je crois que nous aurions probablement des commissions de même ordre. . .

**M. Ianno:** Parfait.

**M. Beaudoin:** . . . que celles des banques à charte. Mais la question est, en fait, de savoir si nous devrions offrir des marges de crédit pour fournir des fonds de roulement aux petites entreprises. Comme je l'ai indiqué ce matin, nous examinons cette question pour voir si, dans le cadre de notre mandat, nous pouvons contribuer au fonds de roulement d'une entreprise sans avoir reçu de dépôts. Nous voulons mettre cette approche à l'essai. . .

**M. Ianno:** Donc vous voulez essayer de voir si cela pourrait fonctionner?

**M. Beaudoin:** . . . pour voir si cette formule répond aux besoins. Une fois les faits connus, nous pourrions déterminer s'il y a une lacune à combler et présenter les données qui permettraient une décision sur les orientations.

**Le président:** Dans quelques instants, M. Mills devra se rendre à la Chambre pour y prononcer un discours; M. Péloquin a donc consenti à ce qu'il pose maintenant une question ou deux.

**M. Mills (Broadview—Greenwood):** Merci beaucoup, messieurs, d'avoir bien voulu vous présenter ici ce matin. Je tiens à vous dire que j'estime que vous faites un excellent travail. Ce qui me gêne, toutefois, c'est que votre mandat est très limité. J'aimerais savoir ce que nous devrions faire, en tant que législateurs, pour quadrupler votre présence dans le monde des petites entreprises.

Je dois dire, monsieur le président, que bon nombre de nos collègues au caucus libéral—quand je dis bon nombre, je devrais dire près d'une centaine—aimeraient qu'on accorde à la Banque fédérale de développement la place prééminente parmi les banques traitant avec les petites entreprises au Canada. Que pouvons-nous faire, en tant que législateurs, pour quadrupler votre présence sur ce marché?

**M. Beaudoin:** C'est un objectif fascinant, un défi auquel nous nous attaquerions de front, il me semble, parce qu'il y a de nombreux besoins à satisfaire sur ce marché.

Pour en revenir à votre question, il faudrait envisager le remaniement de notre loi habilitante; c'est essentiel. Comme je l'ai indiqué, cette loi remonte à 1975. Elle est contraignante de diverses façons en ce qui concerne nos mouvements de trésorerie et soulève certaines difficultés. La loi a besoin d'être modernisée.

Deuxièmement, il convient de permettre à la Banque de s'engager d'une façon formelle dans la voie du capital «patient» car, comme je l'ai déjà dit, c'est un domaine où nous percevons un besoin à satisfaire parmi les industries de la nouvelle économie, et nous estimons que notre banque pourrait jouer un rôle clé dans ce secteur.



[Text]

To support this involvement of the bank will require capital. The bank has been self-sufficient in financial services. It has not obtained—I think in four years—any funding from the federal government. To support additional initiatives will require capital, and depending on the amount of funding and capital that is available, I think we will be able to extend, with the leverage we talked about earlier, the type of financing you've referred to.

**Mr. Mills:** If we were, after discussion, to modify the legislation to allow you to meet the challenge of quadrupling your presence in the small business market, how fast could you react?

**Mr. Beaudoin:** That's a—

**Mr. Mills:** Mr. Beaudoin, before you answer that question, I want to just give you a little background.

We all believe in this committee, and I think most members of Parliament believe, and those of us in the Liberal Party campaigned on this fact, that small business represents our greatest hope for putting Canadians back to work. The chartered banks are not, at this moment, cooperating as much as we would like them to in helping us on that pathway. We know they are trying, but there's a long way to go, and there are many of us who believe we need you reinforced, restructured. But we also need to know we can do it quickly. That's where we're coming from.

**Mr. Beaudoin:** I prefer using past experiences as examples of what we've been able to do. When I look at the cultural industries fund, which we manage currently, once the decision was made it took basically a period of six months to get the whole program rolled out nationally, meet with the industry associations, and get both the management training and the funding into the different industries.

I don't think you expect the quadrupling to take place overnight. I would say the bank would be, in a similar period of time, a six-month period, ready to offer the services that are required for small business.

**Mr. Mills:** I appreciate that. Finally, I would just like to ask you formally, Mr. Beaudoin, if you could maybe prepare a draft discussion paper on how we would need to modify the legislation and what it might mean in terms of possible added burden or necessary steps that would have to be taken in order to meet that objective so we in the committee could study your proposal. Not only that, we would want to take it within our own parties for further debate.

**Mr. Beaudoin:** There is only a technicality; this is something we are currently working on. We're having discussions with the Hon. Mr. Manley on these very issues. This is something that is taking place with the working committees that are being set up to review the FBDB role and mandate.

[Translation]

Pour que notre banque puisse se lancer dans cette activité, il lui faudra un apport de capital. La banque est actuellement autonome dans le domaine des services financiers. Ces dernières années, quatre ans, je crois, elle n'a reçu aucun financement du gouvernement fédéral. Pour se lancer dans de nouvelles initiatives, il lui faut du capital et, selon la quantité de financement et de capital qui serait disponible, je crois que la Banque pourrait étendre ses activités, avec l'effet de levier que nous avons déjà mentionné, dans le type de financement que vous avez mentionné.

**M. Mills:** Si, après discussion, il s'avérait possible de modifier la loi pour vous permettre de quadrupler votre présence sur le marché des petites entreprises, quel serait votre temps de réaction?

**M. Beaudoin:** C'est...

**M. Mills:** Monsieur Beaudoin, avant de répondre à cette question, je voudrais vous donner quelques points de référence.

Tous les membres de ce comité, et je crois aussi la majorité des députés—d'ailleurs cela faisait partie de la plate-forme électorale du Parti libéral—sont convaincus que la petite entreprise est la plus grande porteuse d'espoir pour ramener les Canadiens au travail. Pour le moment, les banques à charte ne coopèrent pas autant que nous le désirons pour nous aider dans cette voie. Nous savons qu'elles essaient, mais il y a encore beaucoup à faire et bon nombre d'entre nous estimons que l'on doit restructurer, renforcer, votre banque. Mais nous devons également savoir ce qui peut être fait rapidement. C'est notre position.

**M. Beaudoin:** Je préfère me référer à nos expériences passées à titre d'exemples pour démontrer ce que nous pouvons faire. Je pense au Fonds des industries culturelles, que nous administrons actuellement et qui, une fois la décision de démarrer prise, n'a requis que six mois pour être étendu à la totalité du pays, pour que nous prenions contact avec les associations de ce secteur, et pour que nous mettions les possibilités de formation en gestion ainsi que le financement à la disposition de ces industries.

Je ne pense pas que vous vous attendiez à ce que nous puissions quadrupler notre présence du jour au lendemain. Je crois pouvoir dire que la Banque pourrait, après une période similaire, c'est-à-dire six mois, être prête à offrir les services requis par les petites entreprises.

**M. Mills:** Je prends bonne note. Finalement, je voudrais vous demander officiellement, monsieur Beaudoin, s'il vous serait possible de préparer un document de référence et d'étude indiquant les modifications qu'il faudrait apporter à la loi, les charges supplémentaires que cela pourrait imposer, ainsi que les mesures qu'il faudrait prendre, pour vous permettre d'atteindre l'objectif fixé; notre comité pourrait alors étudier ce document. En outre, nous pourrions le présenter à nos partis respectifs pour étude et discussion.

**M. Beaudoin:** Une objection pratique: c'est un travail auquel nous nous livrons actuellement. Nous avons discuté de ces différentes questions avec l'honorable M. Manley. Ces discussions se déroulent dans le cadre des comités de travail qui ont été organisés pour examiner le rôle et le mandat de la BFD.



[Texte]

**Mr. Mills:** Being Mr. Manley's parliamentary secretary, I know he is in full support of the work all members are doing in this committee and I know he would like you to share, with all of these members who have been working on this issue for the last three months, some of those ideas and thoughts so we could help you out with the debate.

**Mr. Beaudoin:** It would be a pleasure.

**Mr. Mills:** Thank you.

**Le président:** Monsieur Péloquin, s'il vous plaît.

**M. Péloquin:** Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, dans quelle mesure les taux d'intérêt exigés par la BFD pour les prêts à terme diffèrent-ils de ceux exigés par les banques à charte, par exemple?

[Traduction]

**M. Mills:** Étant le secrétaire parlementaire de M. Manley, je sais qu'il appuie sans réserve le travail de tous les membres de ce comité, et je sais qu'il aimerait que vous communiquiez à tous les membres du comité, qui étudient cette question depuis trois mois, certaines des idées et suggestions qui pourraient nous aider à poursuivre ce travail.

**M. Beaudoin:** Je le ferai avec plaisir.

**M. Mills:** Merci.

**The Chairman:** Mr. Péloquin, please.

**Mr. Péloquin:** Thank you, Mr. Chairman.

Sir, to what extent are the interest rates of the FBDB for a term loan different from those charged by the chartered banks, for example?

● 0925

**M. Beaudoin:** Je vais vous donner un exemple. Dans les prêts, on offre différents taux. On offre des taux flottants ainsi que des taux d'un an avec juste des échéances, ou bien on peut garantir des taux jusqu'à dix ans.

**M. Péloquin:** Le temps peut-il être consenti même pour les prêts à terme?

**M. Beaudoin:** C'est exact. D'ailleurs, aujourd'hui, c'est un choix que plusieurs entrepreneurs ont fait dans la mesure où les taux d'intérêt ont baissé et que cela les a beaucoup avantagés.

Alors, on offre, comme je vous le disais, le choix entre un taux flottant ou des taux fixes qui vont de un an à dix ans. Cela est l'option qu'on donne à l'entrepreneur. En ce qui concerne les taux flottants, on prend toujours comme référence le taux de base des banques à charte qui est le *prime rate*. Alors, nos taux commencent à 2 p. 100 au-dessus du taux de base des banques à charte, et du taux préférentiel des banques à charte.

**M. Péloquin:** Et jusqu'à quel point ces taux diffèrent-ils, par exemple, de ceux exigés par d'autres institutions comme RoyNat?

**M. Beaudoin:** Cela dépend des cas, et cela dépend de la façon dont le risque va être évalué. Dans le cas de RoyNat, on n'a pas beaucoup l'occasion de travailler avec eux. Vous avez peut-être entendu parler de cela dans une présentation précédente, mais nous n'avons pas de barème pour comparer leurs taux d'intérêts. Cela dépend de toute façon de la situation, et de la façon dont elle est évaluée par les différents prêteurs.

Mais par rapport aux banques à charte, je peux dire que je vous ai déjà donné quelques références.

**M. Péloquin:** Merci.

**Mr. Iftody (Provencher):** Thank you very much for your presentation.

I just wanted to make a couple of observations. I think it's quite extraordinary that 90% of your customers are satisfied. That is in striking contrast with the other presentations that have been made by the chartered banks. Is this recent data that you've collected, prior to 1990?

**Mr. Beaudoin:** That's from John Ryan, who was responsible for it.

**Mr. Beaudoin:** Let me give you an example. We offer different rates on our loans. We offer variable rates and fixed one-year rates with periodical terms, and we can also guarantee rates up to ten years.

**Mr. Péloquin:** Even for term loans?

**Mr. Beaudoin:** Yes. It is indeed a choice that many business people have made today since interest rates have gone down and that was obviously to their advantage.

So, as I was saying, we offer a choice between variable rates and fixed rates, from one to ten years. It is the option we give business people. Our variable rate is always based on the chartered banks' prime rate and start at 2% over the chartered banks' prime rate and preferential rate.

**Mr. Péloquin:** To what extent are those rates different from those asked by other institutions, such as RoyNat, for example?

**Mr. Beaudoin:** It depends on each case and on the risk's assessment. As for RoyNat, we haven't had the opportunity to work with them very often. You might have heard about that in a previous presentation, but we do not have a schedule to compare their interest rates with ours. It all depends on the circumstances anyways, and on the way individual lenders are assessing them.

But compared to chartered banks, I have already given you some idea.

**Mr. Péloquin:** Thank you

**M. Iftody (Provencher):** Merci beaucoup de votre présentation.

Je voudrais simplement faire quelques observations. Je pense qu'il est tout à fait extraordinaire que 90 p. 100 de vos clients soient satisfaits. Ces chiffres contrastent du tout au tout avec les autres présentations que nous ont faites les banques à charte. S'agit-il de données récentes ou antérieures à 1990?

**M. Beaudoin:** C'est John Ryan qui s'est occupé de recueillir ces données.



[Text]

**Mr. John Ryan (Senior Vice-President, Operations, Federal Business Development Bank):** Yes, it is very recent data. We do ongoing surveys with the new customers coming to the door that we provide a loan to and existing customers that have been on the books for some period of time.

**Mr. Iftody:** Thank you.

I represent a rural riding in Manitoba, and some of my constituents speak highly of the services they've received through, I believe, the bank in Steinbach, and the management there has been very, very helpful.

I notice that—and I want to commend you—55% of your loans are outside of the major urban centres. I believe that those numbers are actually higher in Manitoba. It's closer to around 60%, isn't it? These lending practices have in fact been instrumental in leveraging other kinds of investment, and from a rural perspective I think this is most helpful.

Just to switch to another topic for a moment, in your presentation you referred in chart 1 to small business lending practices. Are these data based on the size of the loan or the nature of the company? In other words, are you collecting data on the number of employees or the size of the company that's included in this?

**Mr. Beaudoin:** Yes. All of our accounts have a profile of what sector they are in. I'll ask Don Layne to show the breakdown of industries we serve in our portfolio. Do we have that chart?

**Mr. Layne:** First of all, Mr. Chairman, allow me to say that 97% of our term loans go to businesses with less than 50 employees and 90% are actually to businesses with less than 20 employees. So we do serve small businesses.

In terms of the industries that we serve, there are three particular industries that historically have been using the FBDB as a complementary lender. The manufacturing sector receives 15% of our loans. The tourism sector receives 15% of the FBDB loans. Trade and commerce, principally retail trade stores, receive nearly 19%. Recently the construction commercial property sector has been increasing. It now accounts for 21%, and the rest goes to different service sectors. One sector that's growing rapidly, in particular, is services to business at 27%.

**Mr. Iftody:** That's quite impressive given that those are the manufacturing and tourism sectors and so on. You're making money in areas where the other banks have told us they're having difficulties. That's an interesting observation.

[Translation]

**M. John Ryan (vice-président principal, Opérations, Banque fédérale de développement):** Oui, ce sont des données très récentes. Nous effectuons constamment des sondages auprès des nouveaux clients à qui nous accordons un prêt, et auprès de ceux qui font affaire avec nous depuis quelque temps.

**M. Iftody:** Merci.

Je représente une circonscription rurale du Manitoba, et certains de mes commettants n'ont que des éloges pour les services qu'ils ont reçus par l'entremise de la succursale de la Banque à Steinbach, il me semble; la direction, là-bas, les a énormément aidés.

Je constate—et je tiens à vous en féliciter—que 55 p. 100 de vos prêts ont été consentis à l'extérieur des grands centres urbains. Et je pense que ces chiffres sont même plus élevés pour le Manitoba. C'est plutôt autour de 60 p. 100, n'est-ce pas? Ces pratiques en matière de prêt ont en fait stimulé d'autres types de d'investissement, et je pense que c'est extrêmement utile pour les régions rurales.

Si vous me permettez de passer à un autre sujet quelques minutes, vous avez parlé dans votre présentation des pratiques relatives aux prêts aux petites entreprises, illustrées au tableau 1. Est-ce que ces données sont fondées sur le montant des prêts ou sur la nature des entreprises? Autrement dit, est-ce que vous recueillez des données sur le nombre d'employés ou sur la taille des entreprises représentées sur ce tableau?

**M. Beaudoin:** Oui. Pour tous nos comptes, nous établissons un profil du secteur dans lequel se trouve l'entreprise. Je vais demander à Don Layne de vous expliquer la répartition des industries que nous desservons. Est-ce que nous avons ce tableau?

**M. Layne:** Premièrement, monsieur le président, permettez-moi de préciser que nous accordons 97 p. 100 de nos prêts à terme à des entreprises qui comptent moins de 50 employés; en fait, 90 p. 100 de ces prêts vont à des entreprises de moins de 20 employés. Donc, nous desservons effectivement les petites entreprises.

En ce qui concerne les industries que nous desservons, il y en a trois en particulier qui ont fait appel depuis toujours à la BFD en tant que prêteur complémentaire. Le secteur manufacturier reçoit 15 p. 100 de nos prêts, et le secteur touristique, 15 p. 100 également. Le secteur du commerce, principalement les magasins de vente au détail, en reçoivent près de 19 p. 100. Le nombre des prêts consentis au secteur de la construction d'immeubles commerciaux a augmenté récemment; cela représente actuellement 21 p. 100 de nos prêts, et le reste va aux différentes entreprises de service. Le secteur des services aux entreprises, en particulier, connaît une croissance rapide, avec 27 p. 100 de nos prêts.

• 0930

**M. Iftody:** C'est assez impressionnant étant donné que ces prêts sont concentrés surtout dans les secteurs de la fabrication et du tourisme. Vous faites de l'argent dans des domaines où les autres banques nous ont dit éprouver des difficultés. Voilà une observation intéressante.



[Texte]

[Traduction]

I'm also told most of the jobs that have been created in this country in the last four years, during the recession, have been with companies employing less than 20 employees. We're calling them micro-businesses. They are usually young start-up companies with perhaps five or six people. Do some of these numbers reflect those kinds of small businesses over the last four years?

**Mr. Layne:** Definitely. About 20% of our clients don't have any employees.

**Mr. Iftody:** We had testimony before this committee from Mr. Leo Legrove from RoyNat. He was quite critical of your operation and argued that in fact perhaps you shouldn't be in the market because you're competing with private interests and so on.

The testimony of the chartered banks seemed to suggest, if I can work through some of their answers, which is sometimes quite difficult, they would welcome competition and were generally supportive of the Federal Business Development Bank.

Mr. Legrove said, and I think I'm quoting here, that there's an inherent contradiction between a mandate of a lender of last resort—you've said you are not—and the mandate to be self-sufficient. How would you respond to his concerns?

**Mr. Beaudoin:** Mr. Legrove may be thinking of government agencies losing sizeable sums of money. I don't think nowadays this is a reflection of efficiency in crown corporations. It may have been applicable at another time but—

**Mr. Iftody:** Didn't you say earlier that you've lent \$3.5 billion without costing the taxpayer one cent?

**Mr. Beaudoin:** Exactly.

RoyNat is one institution we've been able to work with, but on a very limited basis. In the past four years, I think four situations have been referred to my attention from RoyNat. They involved situations where the FBDB was contacted and had been presenting an offer to a customer who had also contacted RoyNat.

Some of the terms and conditions of the FBDB were better than RoyNat and RoyNat complained it was probably unfair to have the FBDB offer these favourable terms and conditions. In none of these situations did we take on the loan. RoyNat got the loan, but perhaps it had to refine its terms and conditions.

**Mr. Iftody:** The \$3.5 billion you quoted—I'm sorry I wasn't paying really close attention—was over what period of time?

**Mr. Beaudoin:** The last five years.

**Mr. Iftody:** To build on my colleague's question about whether you'd be able to expand or quadruple this, could you say to this committee that you could lend \$20 billion to small business in the next five years without costing the taxpayer any money?

On me dit également que ce sont les entreprises comptant moins de 20 employés qui ont créé la plupart des emplois nouveaux au Canada au cours des quatre dernières années, c'est-à-dire pendant la récession. C'est ce que nous appelons les micro-entreprises. Il s'agit généralement de jeunes entreprises à l'étape du démarrage, qui peuvent compter cinq ou six personnes. Est-ce que les chiffres que vous avez cités comprennent des prêts à ce genre d'entreprises au cours des quatre dernières années?

**M. Layne:** Tout à fait. Il y a environ 20 p. 100 de nos clients qui n'ont aucun employé.

**M. Iftody:** Nous avons entendu en comité le témoignage de M. Leo Legrove, de RoyNat. Il a critiqué assez sévèrement votre mode de fonctionnement et a affirmé que vous ne devriez peut-être pas vous trouver sur le marché parce que vous faites concurrence à des intérêts privés, et ainsi de suite.

Le témoignage des représentants des banques à charte semble laisser entendre—si je peux m'y retrouver dans leurs réponses, ce qui n'est pas toujours facile—qu'elles seraient au contraire très heureuses d'avoir de la concurrence et qu'elles appuient généralement la Banque fédérale de développement.

Monsieur Legrove a dit, si je me souviens bien des termes qu'il a employés, qu'il existe une contradiction inhérente entre le mandat de prêteur de dernier recours—même si vous avez dit que vous n'en êtes pas un—et l'obligation d'être auto-suffisant. Qu'avez-vous à répondre à cette observation?

**M. Beaudoin:** Monsieur Legrove pense peut-être que les organismes gouvernementaux perdent d'importantes sommes d'argent. Je ne pense pas que cela reflète l'efficacité avec laquelle fonctionnent aujourd'hui les sociétés de la Couronne. C'était peut-être le cas à une certaine époque, mais. . .

**M. Iftody:** N'avez-vous pas dit tout à l'heure que vous aviez prêté 3,5 milliards de dollars sans qu'il en coûte un sou au contribuable?

**M. Beaudoin:** Exactement.

RoyNat est une des institutions avec lesquelles nous avons pu travailler, quoi que de façon très limitée. Au cours des quatre dernières années, je pense que RoyNat m'a transmis trois cas. Il s'agissait de clients qui avaient communiqué à la fois avec RoyNat et avec la BFD, qui leur avait présenté une offre.

Certaines des conditions de la BFD étaient plus intéressantes que celles de RoyNat, et cette institution s'est plainte en disant qu'il était probablement injuste que la BFD puisse offrir ces conditions favorables. Mais nous n'avons consenti aucun prêt dans ces cas-là, c'est finalement RoyNat qui les a accordés, mais elle a peut-être dû assouplir ses conditions.

**M. Iftody:** Les 3,5 milliards de dollars de prêts dont vous avez parlé—je m'excuse de ne pas avoir écouté plus attentivement—ont été consentis sur combien de temps?

**M. Beaudoin:** Au cours des cinq dernières années.

**M. Iftody:** Pour en revenir à la question de mon collègue sur votre capacité d'augmenter ce chiffre ou même de le quadrupler, pourriez-vous prêter 20 milliards de dollars aux petites entreprises, au cours des cinq prochaines années, sans qu'il en coûte un sou au contribuable?



[Text]

**Mr. Beaudoin:** I would not venture to make such a statement. I think we have to realize our involvement will be dependent on market demand, the growth of the economy, and also the extent to which the private sector will participate in the financing of the small business sector. All these factors would come into play. Giving FBDB the tools to fill the gaps is certainly a policy consideration I would recommend to the committee.

[Translation]

**M. Beaudoin:** Je ne m'aventurerai pas jusque-là. Je pense qu'il faut se rendre compte que notre participation dépendra de la demande du marché, de la croissance de l'économie et de la participation du secteur privé au financement des petites entreprises. Tous ces facteurs vont entrer en ligne de compte. Je recommanderais certainement au comité de donner à la BFD les outils nécessaires pour combler cet écart.

• 0935

**Mr. Iftody:** Thank you. Thank you very much, Mr. Chairman.

**M. Iftody:** Merci. Merci beaucoup, monsieur le président.

**The Chairman:** I'd like to pursue with you the question of RoyNat, just briefly. Mr. Legrove said in fairly uncertain terms that the FBDB is not a lender of last resort but he believed a lender of first resort. As an example of that, he cited your loan losses, which he said were 1.6%. I believe they are. He said these are lower than the chartered banks. How can FBDB's loan losses be less than the chartered banks if they're taking on greater risks? Can you answer that?

**Le président:** J'aimerais poursuivre un moment la discussion à propos de RoyNat. M. Legrove a dit, sans toutefois vouloir l'affirmer de façon catégorique, que la BFD n'est pas un prêteur de dernier recours, mais plutôt, d'après lui, de premier recours. Pour appuyer cette déclaration, il nous a dit que vos pertes sur prêts étaient de 1,6 p. 100. Je pense que c'est bien exact. Il a dit que ces pertes étaient inférieures à celles des banques à charte. Comment la BFD peut-elle avoir des pertes sur prêts inférieures à celles des banques à charte si elle prend plus de risques?

**Mr. Beaudoin:** That's a good question. Given the fact that Mr. Layne had started on this subject, he will take you through the process and the approach we use at the FBDB for loan losses.

**M. Beaudoin:** C'est une question intéressante. Étant donné que M. Layne a commencé à vous parler de cela, il va pouvoir vous décrire l'ensemble du processus et l'approche que nous avons adoptée, à la BFD, au sujet des pertes sur prêts.

**Mr. Layne:** Mr. Chairman, as you mentioned, our loan loss is at 1.6% in normal times. In the recession it's been running at 2.5% versus what the banks have reported here to the committee, on average 1.3%. If you look at our loan losses, we are taking a higher risk than the chartered banks.

**M. Layne:** Monsieur le président, comme vous l'avez mentionné, nos pertes sur prêts s'élèvent normalement à 1,6 p. 100. Ce pourcentage avait grimpé à 2,5 p. 100 pendant la récession, alors que pour les banques, d'après ce qu'elles ont dit au comité, il était en moyenne de 1,3 p. 100. Si vous examinez nos pertes sur prêts, vous constaterez que nous prenons plus de risques que les banques à charte.

In respect of RoyNat, I think Mr. Legrove told the committee that they don't look at anything under \$300,000. Well, 80% of our loans are under \$300,000. At least for that segment of the market we're not competing. Their average loan size is \$1 million. That's RoyNat's. We only have 2% of our loans over \$1 million, so I don't think it's a case of competing.

En ce qui concerne RoyNat, je pense que M. Legrove a dit au comité que cette société n'étudie aucune demande de prêt de moins de 300 000\$. Chez nous, 80 p. 100 des prêts sont inférieurs à 300 000\$. Du moins pour ce segment du marché, nous ne sommes pas en concurrence. La moyenne de leurs prêts s'élève à 1 million de dollars. Je veux dire, chez RoyNat. Il n'y a que 2 p. 100 de nos prêts au-dessus de 1 million de dollars; donc, je ne pense vraiment pas qu'il y ait de concurrence.

It is a case that certain financial institutions have higher loan losses in certain regions where they are concentrated. It could even be higher than FBDB's 2.5%. We know within the bank, in the province of Ontario, for example, our loan losses are higher than the 2.5%. If you're a financial institution, and you were concentrated, let's say, in commercial properties, real estate in Ontario, then you took a hit.

L'explication, c'est que certaines institutions financières ont des pertes sur prêts plus élevées dans certaines régions où elles sont concentrées. Il est possible que ce soit même plus que les 2,5 p. 100 de la BFD. Nous savons, par exemple qu'en Ontario, nos pertes sur prêts dépassent 2,5 p. 100. Les institutions financières qui avaient concentré leurs activités, par exemple, dans le secteur immobilier, dans les immeubles commerciaux en Ontario, en ont pris pour leur rhume.

One of the positive features about the FBDB and one way we can take high risk and break even is that we are a national institution and we can spread the risk across the country. I think members would know that, for example, in British Columbia the economy never went into a recession. It's that kind of a balance that allows the FBDB to take the high risk and break even in addition to charging higher interest rates to offset some of the higher costs.

Une des caractéristiques positives de la BFD, qui nous permet de prendre des risques importants tout en demeurant rentable, c'est que nous sommes une institution nationale et que nous pouvons répartir les risques sur l'ensemble du pays. Les membres du comité savent sûrement, par exemple, qu'il n'y a pas vraiment eu de récession économique en Colombie-Britannique. C'est le genre d'équilibre qui permet à la BFD de prendre des risques importants et de rester quand même rentable; il faut ajouter qu'elle exige des taux d'intérêt plus élevés pour contrebalancer certains de ses coûts, qui sont aussi plus élevés.



[Texte]

[Traduction]

**The Chairman:** When you say that 80% of your loans are less than \$300,000, do you mean loan amounts?

**Mr. Layne:** That's right.

**The Chairman:** Just to clear up this question of lender of last resort, is there a requirement that a company be turned down by another financial institution before they come to you?

**Mr. Beaudoin:** That's a procedure in place at the bank given the fact that the act is clear that funds are to be provided only if they're not available elsewhere on reasonable terms and conditions. For loans, what we do in all cases is notify the chartered bank that a small business has come to our doors looking for financing on the basis that it's not available in that chartered bank. We do that in all situations. For larger loan transactions, we will go even to a second financial institution, making sure there's no interest from that other financial institution to taking on this loan.

**The Chairman:** Mr. Legrove said it's not difficult to get a couple of turn-downs. Is that a reasonable requirement, that requirement that is in your legislation?

**Mr. Beaudoin:** I find it reasonable and comprehensive, because what we have to also consider is that while we are looking for these confirmations that funds are not available, a small business is waiting for funds it needs desperately. We could be looking for a number of additional turn-downs, but what is this doing to the small enterprise that is looking for the funding?

**The Chairman:** Do you want a change in that provision? You said it's reasonable, so you're satisfied with the way it's currently structured?

• 0940

**Mr. Beaudoin:** In the context of the new act, we would probably want to define our role as a complementary lender and still assess whether funds are available from other financial institutions. Perhaps the procedure could be reviewed at that time. But for the time being this is the procedure we're following.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Schmidt:** We want a bit of humour, perhaps, this morning. You noticed that the economy in British Columbia grew by approximately 5% last year and I notice, as I go through your annual report, that it was also the province in which there was the most case counselling, particularly in management counselling. Does this mean then that you counsel these people so well that the economy just kept on going in British Columbia?

**A voice:** [Inaudible—Editor]

**Mr. Schmidt:** Well, they did a lot of things right in British Columbia. I think it's great.

**Le président:** Quand vous dites que 80 p. 100 de vos prêts sont inférieurs à 300 000\$, vous voulez parler du montant de ces prêts?

**M. Layne:** C'est exact.

**Le président:** Pour en finir avec cette question du prêteur de dernier recours, est-ce qu'une entreprise doit absolument avoir essuyé un refus d'une autre institution financière avant de pouvoir aller vous voir?

**M. Beaudoin:** Nous avons adopté un mécanisme en ce sens puisque la loi précise clairement que la Banque peut fournir des fonds seulement aux entreprises qui ne peuvent pas s'en procurer ailleurs, dans des conditions raisonnables. Dans le cas des prêts, nous avertissons toujours la banque à charte qu'une petite entreprise est venue frapper à notre porte pour obtenir du financement, en affirmant qu'elle n'a pu l'obtenir auprès d'elle. Nous le faisons dans tous les cas. Pour les prêts plus importants, nous allons même consulter une deuxième institution financière, pour nous assurer qu'elle n'est pas intéressée, elle non plus, à accorder le prêt demandé.

**Le président:** M. Legrove nous a dit qu'il n'était pas difficile de se voir refuser un prêt par deux ou trois banques. À votre avis, est-ce que cette exigence de la loi qui régit votre activité est raisonnable?

**M. Beaudoin:** Elle est raisonnable et elle dénote une bonne compréhension de la situation, parce qu'il faut également se rappeler que, pendant que nous cherchons à confirmer que les fonds ne sont pas disponibles ailleurs, il y a une petite entreprise qui attend un financement dont elle a désespérément besoin. Nous pourrions attendre qu'elle se fasse refuser un prêt par d'autres banques, mais vous pouvez imaginer les effets de cette façon de procéder sur la petite entreprise qui a besoin de financement.

**Le président:** Aimeriez-vous que cette disposition soit modifiée? Vous avez dit qu'elle était raisonnable; donc, vous êtes satisfait de la façon dont elle est actuellement structurée?

**M. Beaudoin:** Dans la nouvelle loi, nous préférierions qu'on nous accorde un rôle de prêteur complémentaire, quitte à ce que nous devions encore déterminer si les fonds demandés sont disponibles auprès d'autres institutions financières. Il sera peut-être possible de réviser cette procédure à ce moment-là, mais pour le moment, c'est celle que nous suivons.

**Le président:** Merci.

**M. Schmidt:** Il serait peut-être bon de mettre un peu d'humour dans la séance de ce matin. Vous aurez sûrement remarqué que l'économie de la Colombie-Britannique a connu une croissance d'environ 5 p. 100 l'année dernière; or, je constate, en parcourant votre rapport annuel, que c'est également la province dans laquelle vous avez fourni le plus de services de consultation, notamment dans le domaine de la gestion. Est-ce que cela signifie que c'est parce que vous avez tellement bien conseillé les gens là-bas que l'économie est restée en aussi bonne santé en Colombie-Britannique?

**Une voix:** [Inaudible—Éditeur]

**M. Schmidt:** Eh bien, ils ont fait beaucoup de choses correctement en Colombie-Britannique. Je pense que c'est merveilleux.



[Text]

On the other hand, Mr. Chairman, I would like to have a clarification.

According to the act under which you operate you can do two things; you can loan money and you can guarantee loans. It's the guarantee on which I'd like to have a follow-up, depending on the answer to that one. How does the guarantee of loans work?

**Mr. Beaudoin:** The guarantee basically consists of FBDB guaranteeing another financial institution that the loan this other financial institution will be making will be repaid.

**Mr. Schmidt:** Okay. Then the supplementary question is, in terms of your loan losses is the proportion of loan losses larger with the loans you give or is the loan loss larger under the guarantees? Do you have to make good on a number of guarantees?

**Mr. Beaudoin:** The number of guarantees we have is limited in our portfolio. The bulk of our activities consists of loans. So it would not be significant to quote figures relative to guarantees versus loans.

**Mr. Schmidt:** So guarantees are not a big function of your operation.

**Mr. Beaudoin:** We have the powers to offer guarantees. It's not a large and significant portion of our activities.

**Mr. Schmidt:** Why isn't it a bigger portion of your operation? It would seem to me that if the chartered banks, for instance, that didn't want to have as big a risk or wanted to spread the risk would take part and you would take part, they would then request a guarantee from your bank. Is there a reason why these requests are low?

**Mr. Beaudoin:** When the small-business owner comes in and makes an application at the FBDB he prefers... The file is reviewed by an account office and the due diligence that we talked about before is completed. Once it is completed the owner doesn't want to go to another financial institution and go through the same process to get the... even though the guarantee of the FBDB would be provided. It would be time-consuming. If he's going to obtain an FBDB guarantee, he might as well get the loan.

**Mr. Schmidt:** Well, is that a redundant provision then?

**Mr. Beaudoin:** It's something that I would say should be maintained because there are programs we could get involved in where a guarantee would play a role. I can't think of any at this stage. But I don't think it's something that needs to be removed from the act.

**Mr. Schmidt:** It strikes me that this could really just be an overlap of the Small Businesses Loans Act because if you can't get a loan under the Small Businesses Loans Act, then you could come to your bank. But you're saying it's not a requirement. So I'm not quite sure if there's a conflict of legislation in this case.

**Mr. Layne:** Mr. Schmidt, the FBDB does have the power to issue guarantees. The fact of the matter is that if we were to do our lending through bank guarantees we'd be losing a lot of money. Under the guarantee we don't get the interest rate; we only get upfront fees while we'd be stuck with all the loan losses.

[Translation]

D'autre part, monsieur le président, j'aimerais avoir une précision.

En vertu de la loi qui régit votre activité, vous pouvez prêter de l'argent et vous pouvez aussi garantir des prêts. C'est sur la question des garanties que j'aimerais avoir de l'information, selon la réponse que vous donnerez à ma première question. Comment fonctionnent vos garanties de prêts?

**M. Beaudoin:** En gros, la BFD garantit à une autre institution financière que le prêt qu'elle accordera lui sera remboursé.

**M. Schmidt:** D'accord. Ma deuxième question est donc la suivante: en ce qui concerne vos pertes sur prêts, est-ce que la proportion est plus élevée sur les prêts que vous accordez ou sur vos garanties? Avez-vous à honorer souvent votre garantie?

**M. Beaudoin:** Le nombre de garanties que nous accordons est limité, par rapport à l'ensemble de notre portefeuille. Le gros de notre activité porte sur les prêts. Donc, cela ne voudrait pas dire grand chose de faire des comparaisons entre les garanties et les prêts.

**M. Schmidt:** Donc, les garanties ne sont pas un élément important de votre activité.

**M. Beaudoin:** Nous avons le pouvoir d'offrir des garanties, mais elles ne représentent effectivement pas une part importante de notre activité.

**M. Schmidt:** Pourquoi? Il me semble que si, par exemple, une banque à charte qui ne voudrait pas prendre un risque aussi important ou qui voudrait partager les risques, ou qui serait prête à en assumer une partie avec vous, pourrait alors demander une garantie de votre banque. Y a-t-il une raison pour laquelle les demandes en ce sens sont aussi peu nombreuses?

**M. Beaudoin:** Quand un propriétaire de petite entreprise présente une demande à la BFD, il préfère... son dossier est étudié par le service des comptes, avec toute la diligence dont nous avons parlé tout à l'heure. Une fois que l'étude du dossier est terminée, l'entrepreneur n'a pas besoin d'aller voir une autre institution financière et de passer par le même processus pour obtenir... même si la BFD était prête à accorder une garantie. Cela lui prendrait du temps. S'il doit, de toute façon, obtenir une garantie de la BFD, il fait aussi bien de demander un prêt.

**M. Schmidt:** Dans ce cas, cette disposition n'est-elle pas redondante?

**M. Beaudoin:** À mon avis, elle devrait être conservée parce que nous pourrions participer à certains programmes dans lesquels une garantie pourrait avoir un rôle à jouer. Je n'ai pas d'exemple en tête pour le moment, mais je ne pense pas qu'il soit nécessaire de supprimer cette disposition de la loi.

**M. Schmidt:** J'ai l'impression qu'il pourrait s'agir en réalité d'un chevauchement avec les dispositions de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, parce qu'une entreprise qui ne pourrait pas obtenir un prêt en vertu de cette loi se présenterait alors à votre banque. Mais vous dites que ce n'est pas obligatoire. Donc, je ne sais pas trop s'il y a un conflit entre ces deux lois.

**M. Layne:** Monsieur Schmidt, la BFD a le pouvoir d'accorder des garanties. Mais le fait est que, si nous nous limitons à cela, nous perdrons beaucoup d'argent. Ces garanties ne nous rapportent pas d'intérêts; nous n'obtenons que les frais initiaux, alors que nous pourrions devoir assumer toutes les pertes sur ces prêts.



[Texte]

[Traduction]

So, for example, if you looked at the SBLA program versus the FBDB, you'd see that the SBLA has to be supported with annual appropriations of Parliament. I think they were running at approximately \$45 million a year prior to the changes to the FBDB. We were able to collect interest at a rate higher than the market charges. So we were able to offset the costs of the loan losses.

Donc, par exemple, si vous examinez le programme de la LPPE comparativement à l'activité de la BFD, vous vous rendrez compte que la LPPE exige des crédits annuels du Parlement. Je pense qu'il s'agissait d'environ 45 millions de dollars par an avant les changements qui ont été apportés à la BFD. Nous avons pu percevoir des intérêts à un taux plus élevé que ceux du marché et nous avons donc été en mesure d'éponger nos pertes sur prêts.

● 0945

**Mr. Zed (Fundy—Royal):** I have to tell you that in the weeks I've been sitting here, this morning is the morning I'm most encouraged for small business in Canada. I certainly know the reputation of the FBDB in Atlantic Canada. It's a very solid one and a very reputable one, not because it competes with the chartered banks, but I think it keeps everybody honest. It ensures that, certainly from Atlantic Canada, we have opportunities that may not be understood by the main line banks as much.

**M. Zed (Fundy—Royal):** Je dois vous dire que, depuis des semaines que je suis ici, c'est la séance de ce matin que j'ai trouvée la plus encourageante pour les petites entreprises canadiennes. Je connais bien la réputation de la BFD dans les provinces de l'Atlantique. Elle est excellente, pas parce que la Banque fait concurrence aux banques à charte, mais parce qu'elle permet à tout le monde de rester honnête, à mon avis. Elle offre aux entreprises, du moins à celles des provinces de l'Atlantique, des possibilités que les grandes banques ne voient pas toujours aussi bien.

I share the comments of Mr. Mills and Mr. Iftody and Mr. Ianno that as the Liberal Party we're interested in doing more for small business. We want to branch out and broaden our base. We see you as the best means for doing it. We're looking around for ideas and I think the idea is here before us. I don't think we need to reinvent the wheel; as you would say, we need to retool it.

Je suis d'accord avec M. Mills, M. Iftody et M. Ianno pour dire que nous, au Parti libéral, nous voulons faire plus pour les petites entreprises. Nous voulons découvrir de nouveaux moyens de les aider, et nous nous rendons compte que vous êtes le moyen tout trouvé. Nous cherchons des idées un peu partout, alors que nous avons devant nous la meilleure idée qui soit. Je ne pense pas que nous devions réinventer la roue; comme vous le diriez sans doute, nous devons seulement la réusiner.

As part of retooling, what are you doing that the chartered banks aren't doing? I watched the Hongkong Bank, and their book has grown in the recession and they're a small business lender. I've watched very carefully Mr. Layne's charts, and the loan losses are slightly higher but basically you're not losing the farm. What are you doing that large banks aren't doing? What advice do you have for big banks so that if they're watching, they could take some heed from you?

À ce propos, j'aimerais savoir ce que vous faites de plus que les banques à charte. Prenez par exemple la Banque de Hongkong; elle prête aux petites entreprises et sa clientèle a augmenté pendant la récession. J'ai examiné très attentivement les tableaux de M. Layne; vos pertes sur prêts sont légèrement plus élevées, mais disons que vous ne risquez pas d'y laisser votre chemise. Qu'est-ce que vous faites et que les grandes banques ne font pas? Quel conseil leur donneriez-vous, au cas où elles nous écouterait?

**Mr. Beaudoin:** With the chartered banks and the FBDB, you have to realize you're dealing with two different environments. The chartered banks are institutions that have shareholders. They need to be provided with a return. They are depositors and have to show a concern for the safety of depositors' funds. This is a critical point for the chartered banks.

**M. Beaudoin:** Il faut bien se rendre compte que les banques à charte et la BFD fonctionnent dans deux contextes tout à fait différents. Les banques à charte ont des actionnaires, à qui elles doivent verser des dividendes. Elles ont aussi des déposants et doivent donc se préoccuper de la sécurité de leurs fonds. C'est un élément essentiel pour les banques à charte.

With the FBDB the government has created an instrument that is capable of looking at projects on an individual basis, taking more time, taking a second look at a proposal that maybe on the surface doesn't meet the standards. This is where we're making a difference in lending. In summary, we are taking time to look at the project, the cashflow, the projections, working with the business on an ongoing basis, supplementing the financing with counselling. It's a very hands-on approach at the FBDB, and the FBDB is supported by the government to achieve that objective.

Quant à la BFD, le gouvernement a créé là un organisme capable d'examiner les projets individuellement, de prendre son temps, de jeter un deuxième coup d'oeil à des propositions qui ne répondent peut-être pas aux critères, du moins en apparence. C'est là que nos prêts font toute la différence. Pour résumer, nous prenons le temps d'examiner les projets, les mouvements de trésorerie et les projections, nous travaillons de façon constante avec les entreprises et nous complétons notre financement par des services de consultation. La BFD a une approche très directe, et le gouvernement l'appuie dans ses efforts pour atteindre cet objectif.

**Mr. Zed:** You're being a little diplomatic. I think basically what you're trying to say but won't say is that banks sometimes or very often are overlooking very concrete proposals.

**M. Zed:** Vous êtes très diplomate. Ce que vous essayez de nous dire en gros, mais sans y toucher, c'est que les banques rejettent parfois, ou même très souvent, des propositions très concrètes.



[Text]

**Mr. Beaudoin:** It's a different environment. You're dealing with sizeable numbers of branches and account managers in the banking system. I've been in the banking system myself, so I can appreciate the differences between FBDB and the chartered banks. They are two environments, and to compare them with different objectives is not entirely fair. I understand the concerns of the committee relative to the financing required for the small business sector, and I appreciate the fact that the FBDB can do more in that area. But you're talking about two different environments.

**Mr. Zed:** The complaints you would obviously hear would be similar to some of the anecdotal experiences that have been before our committee—that bankers don't understand, that the main line banks don't understand the small business sector. How could you be so successful? How can the Hongkong Bank be so successful? How can they have grown their book? How can you have done—what did you say?—\$3.5 billion to the sector in five years and not lost money? What's the answer to that?

**Mr. Beaudoin:** First of all it's the fact that our only business is small business. That's the focus. This is our area. We have been created to take that extra risk, so we can take the additional time and the extra risk but compensate with other advantages we have. So that's how we're able to achieve that.

• 0950

**Mr. Zed:** You talked earlier, in your opening remarks, about capitalization and that in order to do more you needed additional capital. What suggestions would you offer to our committee regarding capitalization?

**Mr. Beaudoin:** The amount that we have mentioned in the past was \$100 million to basically achieve some of the numbers that have been referred to.

**Mr. Zed:** So you would need an additional \$100 million in a guarantee of sorts?

**Mr. Beaudoin:** There are different ways of doing it. It could be a special fund that would be created, or an injection of equity into the FBDB to permit additional leverage and lending in those sectors that require the support.

**Mr. Zed:** Do I have one more question, Mr. Chairman, on working capital?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Zed:** The Exporters' Association has been before us and we talked yesterday with the Export Development Corporation. Now I understand, if I'm correct, that FBDB looked at developing a tool for export market working capital. Is that correct?

**Mr. Beaudoin:** Exactly. There was a program a couple of years back that involved EDC, FBDB and the chartered banks. The issue was that the small business owner had to visit these three institutions to obtain export financing. Dealing with three separate windows proved extremely time-consuming and expensive for small business owners. The loan demand was, as a result, really minimal.

[Translation]

**M. Beaudoin:** C'est un environnement différent. Il y a beaucoup de succursales et beaucoup de directeurs des comptes dans le réseau bancaire. J'ai travaillé moi-même dans ce réseau; je comprends donc très bien les différences entre la BFD et les banques à charte. Elles fonctionnent dans deux environnements différents, et il n'est pas tout à fait juste de les comparer puisqu'elles ont des objectifs différents. Je comprends les préoccupations du comité au sujet du financement dont les petites entreprises ont besoin, et je conviens que la BFD pourrait faire davantage à cet égard. Mais vous parlez là de deux environnements différents.

**M. Zed:** Je suppose que vous entendez des plaintes très semblables aux anecdotes qui nous ont été rapportées, c'est-à-dire que les banquiers, les grandes banques, ne comprennent pas les petites entreprises. Comment se fait-il que vous ayez autant de succès? Et la Banque de Hongkong? Comment a-t-elle pu augmenter sa clientèle? Et comment avez-vous pu consentir—comment avez-vous dit?—3,5 milliards de dollars de prêts à ce secteur en cinq ans, sans perdre d'argent? Quelle est la réponse à cela?

**M. Beaudoin:** Il y a, premièrement, le fait que nous prêtons seulement aux petites entreprises. C'est là que nous concentrons notre activité. C'est notre domaine. Nous avons été créés pour prendre ce risque supplémentaire; nous pouvons donc prendre plus de temps et plus de risques, mais nous compensons par les autres avantages dont nous bénéficions. C'est de cette façon là que nous avons pu y arriver.

**M. Zed:** Vous avez parlé tout à l'heure de capitalisation, dans vos remarques préliminaires, et vous avez dit qu'il vous faudrait du capital supplémentaire pour pouvoir en faire plus. Quelles suggestions pourriez-vous offrir au comité au sujet de la capitalisation?

**M. Beaudoin:** Il a été question de 100 millions de dollars, pour nous permettre d'atteindre certains des résultats dont nous avons parlé.

**M. Zed:** Donc, il vous faudrait 100 millions de dollars de plus sous forme de garantie quelconque?

**M. Beaudoin:** Il y a différentes façons de s'y prendre. Cela pourrait se faire par la création d'un fonds spécial ou par l'injection de capitaux propres dans la BFD pour augmenter l'effet de levier financier qu'elle peut avoir et lui permettre d'accorder plus de prêts dans les secteurs qui en ont besoin.

**M. Zed:** Est-ce que j'ai le temps de poser encore une question, monsieur le président, sur les fonds de roulement?

**Le président:** Oui.

**M. Zed:** Nous avons entendu des témoins de l'Association des exportateurs et nous avons parlé hier avec des gens de la Société pour l'expansion des exportations. Si j'ai bien compris, la BFD envisage de mettre en place un programme qui permettrait aux entreprises d'obtenir des fonds de roulement pour se lancer sur les marchés d'exportation. Est-ce exact?

**M. Beaudoin:** La SEE, la BFD et les banques à charte avaient mis sur pied un programme de ce genre il y a quelques années. Le problème, c'est que les propriétaires de petites entreprises devaient se rendre dans trois institutions pour obtenir du financement. C'était donc un processus très long et très coûteux d'avoir à se présenter à ces trois guichets différents et c'est la raison pour laquelle la demande a été vraiment minime.



[Texte]

What we have been doing as a result is to find alternative means. We're currently piloting, providing direct financing to exporters, without the involvement of a chartered bank or the EDC, so that support is provided to that important segment of the economy.

**Mr. Zed:** Who could do the job better, you or EDC, for working capital export?

**Mr. Beaudoin:** The missions of the two institutions are different. EDC is primarily insurance. We're primarily financing to small business. So I think there is a need to probably look at packaging services and at using the distribution of FBDB to present these products.

**Mr. Zed:** Thank you.

**The Chairman:** Banks have said that they could use a bit of a government guarantee to get into the area of export financing. They've suggested the model of the Eximbank in the United States.

Yesterday we heard from the Export Development Corporation and they said that the U.S. model is perhaps not the best one for a variety of reasons. Is there a need there? Again, the banks are saying there's a need for some form of government/private sector mechanism in the area of export financing. Others would say, no, we don't want the government involved in another area; leave it up to the private sector. What is your perception? Is there a need for some form of cooperative initiative?

**Mr. Beaudoin:** There's a need to support exporters. This is an area that needs support. Nowadays exporters are taking advantage of free trade, of NAFTA, and obtaining proper financing is difficult.

On the issue of how we provide that financing, and is it through the SBLA, the SBLA is certainly one option to consider. One would have to look, for example, in the business case at the cost impact of using SBLA for that purpose versus other means, including using FBDB.

**The Chairman:** Okay.

Monsieur Péloquin s'il vous plaît.

**M. Péloquin:** Oui, merci monsieur le président.

Mes questions vont un peu dans le même sens que celles de mes collègues MM. Zed et Mills. Mais je voudrais avoir des éclaircissements. Plusieurs témoins ont déclaré, lors de leur comparution, qu'ils feraient affaire de préférence avec la BFD si celle-ci leur offrait toute la gamme des services bancaires. Est-ce que c'est une doléance que vous entendez souvent de la part de vos clients?

**M. Beaudoin:** Je ne pourrais pas dire que nous entendons ce genre de plainte de la part de nos clients. Le rôle traditionnel de la Banque fédérale est bien connu. Sa concentration dans le domaine des prêts à terme est bien connue. On entend effectivement les entreprises dire qu'elles voudraient voir la Banque Fédérale ajouter du fonds de roulement et nous réussissons à le faire en partie, à travers nos prêts à terme, mais c'est très limité comme outil. Je voudrais dire que c'est plus un élément de besoin qu'un élément de plainte de la part des entreprises.

[Traduction]

Nous avons donc essayé de trouver une autre solution. Nous fournissons maintenant directement des fonds aux exportateurs, dans le cadre d'un projet-pilote, sans faire appel à une banque à charte ni à la SEE, afin de pouvoir appuyer cet important secteur de l'économie.

**M. Zed:** Qui est le mieux placé pour faire ce travail, c'est-à-dire pour vous fournir des capitaux pour l'exportation: vous ou la SEE?

**M. Beaudoin:** Les deux institutions ont une mission différente. La SEE s'occupe surtout d'assurances, alors que nous accordons principalement du financement aux petites entreprises. Je pense donc qu'il serait probablement bon d'examiner la possibilité de regrouper les services et d'offrir ces produits grâce au réseau de la BFD.

**M. Zed:** Merci.

**Le président:** Les banques ont dit qu'elles aimeraient bien bénéficier de certaines garanties du gouvernement pour se lancer dans le domaine du financement des exportations. Elles ont proposé le modèle de l'Eximbank, aux États-Unis.

Nous avons entendu hier des témoins de la Société pour l'expansion des exportations, qui nous ont dit que le modèle américain n'est peut-être pas le meilleur, pour diverses raisons. Y a-t-il vraiment un besoin à cet égard? Encore une fois, les banques disent qu'il faudrait un mécanisme quelconque, une collaboration entre le gouvernement et le secteur privé, dans le domaine du financement des exportations. D'autres sont d'avis que le gouvernement ne devrait pas intervenir dans un nouveau domaine et qu'il vaudrait mieux laisser cela au secteur privé. Qu'en pensez-vous? Y aurait-il une place pour une forme de coopération quelconque?

**M. Beaudoin:** Les exportateurs ont sans aucun doute besoin d'appui. Ils veulent profiter du libre-échange, de l'ALÉNA, et ils ont du mal à obtenir un financement suffisant.

Quant à savoir comment nous pourrions leur fournir ce financement, et si cela devrait se faire en vertu de la LPPE, c'est certainement une possibilité à envisager. Il faudrait examiner, par exemple, les coûts encourus dans le cas où l'on se servirait du programme de la LPPE à cette fin, par rapport à d'autres moyens, y compris faire appel à la BFD.

**Le président:** D'accord.

Mr. Péloquin, please.

**Mr. Péloquin:** Yes, thank you, Mr. Chair.

My questions follow basically the same line as the ones my colleagues, Mr. Zed and Mr. Mills, have asked. But I would like some clarifications. Several witnesses have told us they would prefer to deal with FBDB if it could offer them a whole range of banking services. Do you often hear that complaint from your customers?

**Mr. Beaudoin:** I couldn't say we hear that complaint very often. Our traditional role is well-known and people are aware that we specialize in term loans. But there are indeed businesses who say that they would like to see FBDB offer working capital; we manage to do it up to a certain point, through our term loans, but it is a very limited tool. I have to say that it is a need expressed by businesses rather than an actual complaint.

[Text]

[Translation]

● 0955

**M. Péloquin:** Est-ce que vous seriez en mesure de concurrencer les banques à charte si le gouvernement fédéral vous accordait le pouvoir de le faire?

**M. Beaudoin:** Ça c'est une question, encore une fois, de politique gouvernementale. Est-ce qu'on doit concurrencer les banques à charte, ou demeurer en tant que prêteur complémentaire?

À la Banque, nous avons réalisé beaucoup de choses en termes de support pour les PME, sans avoir à concurrencer les banques à charte. On remarque, d'un autre côté, que le nombre de joueurs, au niveau des institutions financières, a baissé depuis les cinq dernières années. On croit qu'il est important de voir une concurrence dans le secteur des institutions financières, dans la mesure où cela devrait favoriser un meilleur accès au capital.

La seule base qui permettrait de concevoir—en termes de politique gouvernementale—une concurrence de la part de la BFD, c'est l'hypothèse par laquelle on arriverait à la conclusion que l'accès au capital n'est pas suffisant pour la PME et qu'on ne peut pas générer la concurrence. Dans ces conditions, on pourrait justifier, à mon avis, une implication plus active de la BFD. Mais aujourd'hui, ces conclusions ne sont pas établies.

Il y a des précédents, quand même. Quand on regarde ce que le gouvernement a fait avec la Société de crédit agricole, on se rend compte que ce qui est arrivé a résulté du même raisonnement que le vôtre, à savoir que le financement disponible pour les agriculteurs n'était pas bien desservi, la concurrence insuffisante, et qu'il a été indiqué à cette société qu'elle pouvait concurrencer ouvertement avec le secteur privé. Mais il faudrait des conditions sine qua non pour établir cette concurrence-là.

**M. Péloquin:** Merci.

**Mr. Murray (Lanark—Carleton):** Mr. Beaudoin, I'd like to ask about the venture capital division of the FBDB. I understand that since 1990 you've been authorizing somewhere over \$10 million a year in equity investments. I understand that the total venture capital investments have been declining since 1989. The figure I have is \$52 million in 1989, and in 1993 they were at \$38.3 million. I'm interested in your view on why there has been a decline. Is it recession related?

I also have a couple of specific questions after that.

**Mr. Beaudoin:** The decline is a reflection of a bit of the success the venture capital division has had. There were sizeable investments in the portfolio of venture capital. In one of them, a significant one, the bank was an owner in Blackcomb Mountain at Whistler where it had \$14 million invested. There was a divestiture during the period you referred to that basically provided a return to the bank and, basically, the funds back. This is an example of one divestiture that took place during that period, very successfully, bringing additional funds back to the division for future redeployment in other venture capital investments.

**Mr. Péloquin:** Would you be able to compete with chartered banks if the federal government gave you the authority to do so?

**Mr. Beaudoin:** Again, this is a government policy issue. Should we compete with chartered banks or should we go on as second source lenders?

The Bank has done a lot in terms of supporting small businesses, without having to compete with chartered banks. On the other hand, the number of players in the financial institutions sector has declined over the past five years. We believe it is important that there be a certain level of competition in this sector, as this should facilitate access to capital.

In terms of government policy, the only basis for allowing the FBDB to compete with the private sector would be if the circumstances were such that one would arrive at the conclusion that small businesses have only limited access to capital and that there is not enough competition. I think that, under those circumstances, a more active participation of the FBDB could be justified. But today, no one has arrived at such a conclusion.

However, there are precedents. When you look at what the government did with the Farm Credit Corporation, you can see that what happened was the result of the same line of reasoning you just used, i.e. that farmers did not easily have access to available funds, that there was not enough competition, and that this corporation was given the green light to openly compete with the private sector. However, all these conditions must be there to allow that kind of competition.

**Mr. Péloquin:** Thank you.

**M. Murray (Lanark—Carleton):** Monsieur Beaudoin, j'aimerais vous poser une question sur les services offerts par la BFD en ce qui concerne le capital-risque. D'après ce que je comprends, en quatre ans, depuis 1990, vous avez autorisé des participations au capital qui s'élèvent à environ 10 millions de dollars par an. Je crois également savoir que le total de vos placements de capital-risque a baissé depuis 1989. Les chiffres que j'ai devant moi sont les suivants: 52 millions de dollars en 1989 et 38,3 millions de dollars en 1993. J'aimerais avoir votre opinion sur les raisons de cette baisse. Est-elle liée à la récession?

Quand vous m'aurez répondu, j'aurai encore deux ou trois questions précises à vous poser.

**M. Beaudoin:** Cette baisse reflète en partie les bons résultats que nous avons obtenus avec nos placements de capital-risque. Le portefeuille de capital-risque comprenait des investissements importants. Parmi les plus importants, il y en avait un qui représentait un investissement de 14 millions de dollars et qui avait permis à la banque d'acquérir une propriété sur Blackcomb Mountain, à Whistler. Au cours de la période que vous avez citée, il y a eu une cession d'actions qui s'est soldée par un profit pour la banque, ce qui lui a permis de récupérer son investissement. C'est un exemple de cession d'actions qui a été effectuée au cours de cette période et qui a eu des résultats positifs, si bien que le service qui s'occupe de capital-risque a récupéré des fonds supplémentaires qui ont pu être réaffectés à d'autres investissements de ce type.



[Texte]

**Mr. Murray:** That's an interesting example. Could I also ask what your average rate of return is on a venture investment and, if you know, how this compares with the industry average?

**Mr. Beaudoin:** The objective of the venture capital division, as provided by the government when it was started, is to generate a rate of return equivalent to the government cost of funds or treasury bill rate. Since the division was established, we have been able to meet that objective.

• 1000

The individual returns on investments will vary significantly. Some investments are a total loss. That can take place within a period of six months to a year if the project doesn't succeed.

Some other projects, however, some other companies—and this is why the name venture capital; it's risk capital—will produce significant returns in a short period of time. It's the average; the challenge in venture capital is to make sure that on average you do have enough winners to compensate for the losses you make.

**Mr. Murray:** Sure. Again, this is probably going to vary widely. But how long do you hold on to a venture investment? Also, what kind of mentoring services do you offer to the company you're investing in?

**Mr. Beaudoin:** The holding period will vary. It can be as short as, let's say, two years. It can be as long as seven years, if not more. It varies significantly, depending on when the company is able to access the public stock market and get an initial public offering. That's the pattern in terms of the holding period.

In terms of mentoring, we are sitting on the board of directors of the companies we invest in, in venture capital, because the bank holds an equity position in those companies.

Part of our involvement on the board of directors is active, sometimes involving spending time in the company on an ongoing basis, bringing appropriate counselling services from the case program or other sources to make sure the company has the strategies in place to succeed.

**Mr. Murray:** Good. Thanks very much.

**Mr. Stinson (Okanagan—Shuswap):** I just have one short question here. Throughout these hearings at different times we've heard people say if they could free up their RRSPs to invest into their own businesses a little bit it would help on their end of it. I was wondering how you feel.

**Mr. Beaudoin:** It's an attractive solution. I think one has to look, again, at the broad government policies in the area of income security, because no doubt investing in a venture capital, using your RRSP funds for your own business, will be presenting some risk—higher risk than what is available in a financial institution.

[Traduction]

**M. Murray:** C'est un exemple intéressant. Pourrai-je également vous demander quel est le taux de rendement moyen sur un investissement de capital-risque et, si vous avez ce renseignement, quel est celui de l'industrie en général, par comparaison?

**M. Beaudoin:** L'objectif du service chargé du capital-risque, tel qu'il a été défini au départ par le gouvernement, est de générer un taux de rendement équivalent au coût de financement du gouvernement ou au taux d'intérêt des bonds du Trésor. Depuis que ce service a été établi, nous avons été en mesure d'atteindre cet objectif.

Le rendement respectif des investissements varie beaucoup. Dans certains cas, cela se solde par une perte totale au bout de six mois ou un an si le projet n'aboutit pas.

Toutefois, avec d'autres projets, d'autres entreprises—et c'est la raison pour laquelle on parle de capital-risque—on obtiendra un rendement appréciable à court terme. C'est la moyenne qui compte; en matière de capital-risque, le défi est de s'assurer qu'en moyenne vous détenez assez d'investissement gagnant pour compenser les pertes que vous subissez.

**M. Murray:** Oui, bien sûr. Vous allez sans doute me répondre encore que cela varie beaucoup, mais pour combien de temps engagez-vous vos placements de capital-risque? Par ailleurs, quel genre de services d'encadrement offrez-vous à l'entreprise dans laquelle vous investissez?

**M. Beaudoin:** La période pendant laquelle nos placements restent engagés varie. Cela peut aller, disons, de deux ans à sept ans, sinon plus. Cela varie beaucoup et dépend de la date à laquelle l'entreprise peut avoir accès au marché boursier public et obtenir une première offre publique. Ce sont les conditions qui déterminent la longueur de notre engagement.

En ce qui concerne l'encadrement, nous siégeons au conseil d'administration des entreprises dans lesquelles nous plaçons du capital-risque, puisque la Banque a une participation au capital.

Nous ne nous contentons pas d'assister aux réunions du conseil d'administration; parfois, nous nous installons sur place, nous faisons intervenir des experts-conseils qui nous semblent les mieux choisis afin de nous assurer que l'entreprise met en place les stratégies qui lui permettront de réussir.

**M. Murray:** Très bien. Merci beaucoup.

**M. Stinson (Okanagan—Shuswap):** J'ai une brève question à poser. Tout au long de ces audiences, nous avons entendu des gens nous dire à plusieurs reprises que s'ils pouvaient retirer des fonds de leur REER pour faire un petit investissement dans leur propre entreprise, cela les aiderait. Je me demande quel est votre point de vue sur la question.

**M. Beaudoin:** C'est une solution intéressante. Une fois de plus, je pense qu'il faut replacer cela dans le contexte plus large des politiques du gouvernement en matière de sécurité du revenu, car il ne fait aucun doute qu'investir les fonds de votre REER dans votre propre entreprise équivaut à un placement de capital-risque et que les risques sont plus grands que si vous utilisez les fonds disponibles auprès d'une institution financière.

## [Text]

One would need to consider the policy implications of moving the income security from RRSPs into financing of the business. This is probably the critical issue at the macro level that the government would need to consider.

**Mr. Stinson:** I appreciate that. But when a person goes in to take a loan out, what is normally put up is their house and a number of other assets that, to me, would be far more earth-shattering to lose than, say, RRSPs.

**Mr. Beaudoin:** At the end of the day, if you lose the RRSP, it's dollar for dollar. At least the RRSP is providing some security to the individual and the household. This is the element that has always, from what I understand of the issue, been the problem.

**Mr. Stinson:** Yes. I'm not talking about putting up 100% of the RRSPs or anything like that. But in some cases a portion of that would be enough to carry the loan through.

**Mr. Beaudoin:** It would need to be evaluated from that broad point of view, I'd say. I don't feel comfortable in giving you a more accurate response on this area.

**Mr. Stinson:** Okay. Thank you.

**Mr. Discepola (Vaudreuil):** First I'd ask, Mr. Chair, at your next steering committee meeting, that you review the allocation of time. I've been here for almost 16 hours of testimony and have had 2 questions. I think in fairness and equity, if you review the record, the distribution of time allocation has been rather weak, in my opinion.

• 1005

When you're forced in front of the gun to think of all the questions you have to ask when half of them have already been asked, it takes quite a talent to be the last person. I think if we have to ask questions with a time restraint of five minutes, it sometimes cuts into the discussion matter and you're not able to get the point across. I'll leave that for what it is, gentlemen.

In the chart you presented, Mr. Layne, you indicated that under normal circumstances the loan loss was 1.3% and then under recession it was 2.6%. Am I to believe that under normal times, where the banks have a .05% loan loss, compared to your ratio of 1.6%, you're probably taking three times the risk? Is that a fair assessment of that fact?

**Mr. Layne:** Yes.

**Mr. Discepola:** Then, under the recession, where they have a 1.3% loan loss and you have roughly 2.6%, you took only twice as much risk. Were you a little bit more cautious because of the recession? Is that fair to say?

## [Translation]

Il faudrait prendre en considération les conséquences d'un changement de politique qui permettrait de déplacer des fonds investis au titre de la sécurité du revenu des REER pour les investir comme capital d'une entreprise. C'est probablement la question la plus fondamentale que le gouvernement devrait examiner avant de prendre une macrodécision de ce genre.

**M. Stinson:** Mais quelqu'un qui cherche à obtenir un prêt doit normalement offrir en garantie sa maison et un certain nombre d'autres biens qu'il serait, à mon avis, beaucoup plus catastrophique de perdre que des REER.

**M. Beaudoin:** Au bout du compte, si vous perdez le REER, c'est une perte sèche car cet investissement garantit à un individu et à sa famille une certaine sécurité. Je crois comprendre que c'est là le problème que soulève cette idée.

**M. Stinson:** Oui. Mais il n'est pas question de pouvoir investir 100 p. 100 de ses REER, ni quoi que ce soit de cet ordre de grandeur. Dans certains cas, une partie de ces fonds serait suffisante pour garantir le prêt.

**M. Beaudoin:** L'idée devrait être évaluée dans ce large contexte, selon moi. Je ne me sens pas à l'aise pour vous donner une réponse plus précise à ce sujet.

**M. Stinson:** D'accord. Merci.

**M. Discepola (Vaudreuil):** Tout d'abord, puis-je vous demander, monsieur le président, d'examiner à la prochaine réunion du comité de direction la répartition du temps de parole. J'ai assisté ici à 16 heures de témoignages et je n'ai pu poser que deux questions. Je pense qu'en toute justice, si vous consultez les procès-verbaux, vous pourriez constater, comme moi, que le temps de parole n'a pas été bien réparti.

Quand on est pressé par le temps pour penser à toutes les questions que l'on doit poser alors qu'on a déjà répondu à la moitié d'entre elles, il faut avoir beaucoup de talent pour être le dernier orateur. Je pense que si l'on était limité à cinq minutes pour poser des questions, on abrègerait la discussion et l'on n'aurait pas toujours la possibilité d'épuiser le sujet. Telle est mon opinion, messieurs.

Sur le graphique que vous avez déposé, monsieur Layne, vous indiquez que, normalement, le pourcentage des pertes que vous avez enregistrées sur les prêts consentis se situent à 1,3 p. 100 et que pendant la récession, cette proportion est passée à 2,6 p. 100. Dois-je en conclure qu'en temps normal, puisque les pertes des banques représentent 0,5 p. 100 et les vôtres 1,6 p. 100, vous prenez trois fois plus de risques qu'elles? Est-ce une bonne analyse des données?

**M. Layne:** Oui.

**M. Discepola:** Donc, pendant la récession, si les banques ont enregistré des pertes sur les prêts consentis de l'ordre de 1,3 p. 100 et que pour vous, ce pourcentage est d'environ 2,6 p. 100, c'est que vous n'avez pris que deux fois plus de risques. Vous êtes-vous montré un peu plus prudent à cause de la récession? Est-ce une bonne façon de dire les choses?



[Texte]

**Mr. Layne:** It's not that we took twice as much risk. I think we're still taking the same relative risk. What distinguishes the FBDB from a number of institutions is when our accounts go bad we try to stick with them through our case counselling programs and others.

As a matter of fact, I think some figures showed that last year we were able to rehabilitate one-quarter of our defaulting accounts—accounts that were in serious difficulty and stopped payments for a while—to a performing standard. That's because of our counselling services.

**Mr. Discepola:** Even during the recession you said you lost \$10 on every \$100. In essence, are you saying you're making 10% less profit?

**Mr. Layne:** No. Again the 2.5% is at a point in time. It translates that for \$100 we lend, we lose \$10.

**Mr. Discepola:** That's an average assessment?

**Mr. Layne:** Yes.

**Mr. Discepola:** You're making 10% less on your loans.

**Mr. Layne:** We're not getting back 10% of our capital.

**Mr. Discepola:** In 1981-82 or 1991-92, during those crucial years, what were the banks' average profits?

**Mr. Layne:** The banks don't publish profits on small business loans, so it's hard to. . .

**Mr. Discepola:** Profits in general.

**Mr. Layne:** For the FBDB?

**Mr. Discepola:** No, for the chartered banks.

**Mr. Layne:** What were the profits for 1981-82?

**Mr. Discepola:** Does a figure of 75% ring a bell in some of the declarations? What I'm driving home is that I really feel—and if I look at your presentation—is it's geared to the amount of risk you're willing to take. As a supplier of services, if somebody is willing to pay me 10% or 20% more for my products, I may be willing to take a bit more risk.

You have proved without a doubt you can take more risk, yet achieve the goals of supplying that capital to people. Why aren't the chartered banks willing to take that risk?

**Mr. Layne:** The issue is one of having a return to provide to shareholders. I think the chartered banks are privately owned corporations relative to the FBDB.

**Mr. Discepola:** Would you suggest they're not prepared to take the risk?

[Traduction]

**M. Layne:** Ce n'est pas que nous ayons pris deux fois plus de risques. Je pense que nous prenons toujours le même risque relatif. Ce qui distingue la BFD d'un certain nombre d'autres institutions c'est que si les affaires de nos clients vont mal, nous essayons de les épauler par le biais de nos propres programmes de conseils et de services disponibles par ailleurs.

De fait, je pense que certains chiffres démontrent que l'an dernier, nous avons pu assainir un quart de nos comptes en souffrance—des comptes en sérieuses difficultés, en cessation de paiement depuis un certain temps—et permettre aux choses de reprendre leur cours normal. C'est grâce à nos services de conseil.

**M. Discepola:** Même durant la récession, vous dites avoir perdu 10\$ par tranche de 100\$ investis. Cela veut-il dire que vos profits ont diminué de 10 p. 100?

**M. Layne:** Non. Le pourcentage de 2,5 p. 100 s'applique à un moment donné. Cela se traduit par le fait que sur 100\$ que nous prêtons, nous perdons 10\$.

**M. Discepola:** C'est une moyenne?

**M. Layne:** Oui.

**M. Discepola:** Vous avez 10 p. 100 de profit de moins sur vos prêts.

**M. Layne:** Il y a 10 p. 100 de notre capital que nous ne récupérons pas.

**M. Discepola:** En 1981-1982 ou en 1991-1992, pendant ces années d'importance cruciale, quels ont été les bénéfices moyens des banques?

**M. Layne:** Les banques ne rendent pas public les bénéfices qu'elles réalisent sur les prêts consentis aux petites entreprises, il est donc difficile de. . .

**M. Discepola:** Je veux dire les bénéfices, en général.

**M. Layne:** Dans le cas de la BFD?

**M. Discepola:** Non, dans le cas des banques à Charte.

**M. Layne:** Quels ont été les bénéfices en 1981-1982?

**M. Discepola:** Est-ce qu'un chiffre de 75 p. 100 vous dit quelque chose? Au fond, mon sentiment—qui s'appuie d'ailleurs sur votre exposé—c'est que cela est lié au risque que vous acceptez de prendre. Si j'offre certains services et que quelqu'un me propose de me payer 10 ou 20 p. 100 de plus que mes autres clients, je serai plus disposé à prendre davantage de risque.

Vous avez prouvé, sans l'ombre d'un doute, que vous pouvez prendre plus de risque sans que cela ne vous empêche d'atteindre votre objectif, c'est-à-dire de mettre des capitaux à la disposition de ceux qui en ont besoin. Pourquoi les banques à Charte ne sont-elles pas disposées à prendre ce genre de risque?

**M. Layne:** Toute la question tourne autour de la nécessité d'avoir un taux de rendement qui satisfasse vos actionnaires et du fait que les banques à Charte, par opposition à la BFD, sont détenues par des intérêts privés.

**M. Discepola:** Voulez-vous dire par là qu'elles ne sont pas prêtes à prendre le risque?

[Text]

**Mr. Layne:** They have to provide a financial return to their shareholders. That's one element. At the FBDB we have a little more room to manoeuvre with our mandate. In a way that explains why we're able to take that risk, spend more time with small businesses and help them grow.

**Mr. Discepola:** How much higher are your interest rates compared to the traditional bank lending rates?

**Mr. Layne:** I will give you an example. On the floating rates we offer, we start with base rates that are 2% above the prime rate of the chartered banks.

**Mr. Discepola:** You've given some innovative ideas. On page five you mention your near-equity capital loan without having to really demand equity participation in the company. I think being an entrepreneur is the one thing you never want to let go.

Out of the loans you have been able to establish under that program, based on the portion of sales, I think it's a very ingenious way. How many small and medium-sized businesses actually avail themselves of that facility?

**Mr. Layne:** We introduced that product to venture loans two years ago. As we are speaking we have 65 accounts representing commitments of \$25 million.

**Mr. Discepola:** So it's quite successful.

**Mr. Layne:** Very successful.

**Mr. Discepola:** Under patient capital, you mentioned you need more funds for that. It is my understanding of patient capital that you can ask any individual to also invest in his or her company, such as parents, friends, etc., thereby delaying the capital gains for five years or seven years. Why would you need extra capital to advance that program?

**Mr. Beaudoin:** In the case of patient capital, the company doesn't have any cashflow from operation to make any type of capital or risk return repayment for up to three years. In that period of time, the FBDB, if it were to get involved in a program like this one, would not get any cashflow. Therefore, the funding we were talking about would be covering that period of time.

**Mr. Discepola:** Do you think that would be a very successful program?

**Mr. Beaudoin:** For early-stage companies that are involved in the new economy, the software companies, the high-technology, leading edge electronics firms, where there's no collateral—usually it's the brain power of the entrepreneurs that represents the collateral—the financing needs to be on that basis so they get the upstart capital to get their production, their market development, completed.

**Mr. Discepola:** My last question is on the SBLA. We've had testimony that under normal circumstances even 40% or 50% or 60% of the loans would have been awarded anyway. I'm just wondering if traditional banks have not really shifted their

[Translation]

**M. Layne:** Il faut qu'elles offrent des bénéfices financiers à leurs actionnaires. C'est l'un des éléments dont il faut tenir compte. À la BFD, notre mandat nous laisse les coudées un peu plus franches. D'une certaine façon, cela explique pourquoi nous pouvons prendre ce risque, consacrer plus de temps aux petites entreprises et les aider à faire de bonnes affaires.

**M. Discepola:** Quelle est la différence entre vos taux d'intérêt par rapport à ceux que pratiquent les banques traditionnelles?

**M. Layne:** Je vais vous donner un exemple. En ce qui concerne les taux d'intérêt variables que nous offrons, nous partons du taux de référence qui est de 2 p. 100 supérieur au taux préférentiel consenti par les banques à Charte.

**M. Discepola:** Certaines des idées que vous avancez sont novatrices. À la page 4, vous parlez de prêts qui permettent aux petites entreprises d'obtenir du quasi-capital sans avoir à céder de participation. Je pense, que pour un entrepreneur, la propriété est la dernière chose que l'on accepte de laisser à d'autres.

Je crois que les prêts consentis dans le cadre de ce programme, en se fondant sur un pourcentage des ventes réalisées par une entreprise, représente une méthode de financement ingénieuse. Combien de petites et moyennes entreprises y ont en fait recours?

**M. Layne:** Ce produit a été ajouté au programme de prêts de capital-risque il y a deux ans. Actuellement, nous avons 65 comptes qui représentent des engagements de 25 millions de dollars.

**M. Discepola:** Par conséquent, cela a bien réussi.

**M. Layne:** Très bien.

**M. Discepola:** Vous avez noté que vous auriez besoin de fonds supplémentaire à titre de capital «patient». Je crois comprendre que ce capital patient peut inclure les investissements d'un entrepreneur dans sa propre compagnie par l'intermédiaire de parents, d'amis, etc., ce qui leur permet de reporter tout gain en capital éventuel à cinq ou sept ans plus tard. Pourquoi avez-vous besoin de fonds supplémentaires pour faire progresser ce programme?

**M. Beaudoin:** Dans le cas du capital patient, pendant trois ans environ, l'entreprise n'a pas un fonds de roulement suffisant pour commencer à rembourser la part de l'investissement en capital-risque. Si la BFD devait participer à un programme de ce genre, elle n'encaisserait rien pendant cette période. Par conséquent, les fonds dont nous parlons serviraient de financement de relais.

**M. Discepola:** Pensez-vous que ce programme porterait fruit?

**M. Beaudoin:** Pour les entreprises qui démarrent et qui font partie de la nouvelle économie, celles qui s'occupent de logiciels, de haute technologie, d'électronique de pointe, et qui n'ont rien à offrir en garantie—habituellement, ce sont les idées des entrepreneurs qui constituent la garantie—il faut une méthode de financement de ce genre pour leur fournir les capitaux de démarrage qui leur permettront de lancer leur production et de développer leur marché.

**M. Discepola:** Ma dernière question concerne la LPPE. Des témoins nous ont déclaré que, dans les cas les plus courants, 40, 50, ou 60 p. 100 des prêts auraient été consentis de toute façon. Je me demande si les banques traditionnelles n'ont



[Texte]

loan portfolio from the traditional business loans and put it on the SBLA portfolio, knowing that's guaranteed 90% by the government anyway. I'm wondering, since the government is guaranteeing it, why shouldn't the government just take all the amounts and give it to you, who have demonstrated time and time again that you're more able to respond to the needs of small businesses at the local level, and let you run with it? We're taking the risk anyway.

If you only take twice the risk or three times the risk and have been able to perform the way you have, I think our investment would provide a much higher yield—no pun intended—than to leave it where it is. Has there been a shift from the normal business loan to the SBLA, especially when you take into account the recession?

**Mr. Beaudoin:** This is something that we hear from our customers on occasion. I think when we get the aggregate numbers of small business financing that is lent by the chartered banks, the sum total of what is under the SBLA and what is lent for working capital purposes... when you add up these two numbers, you'll see if there's been a transfer. I think this is when we're going to be able to assess what exactly has taken place, rather than hear it from different sources.

**Mr. Discepola:** One quick question. Do you think there is a credit crunch, or is it just a fact of life because of the recession we're going through and the economy we're going through?

**Mr. Beaudoin:** "Credit crunch" means different things to different people.

**Mr. Discepola:** That's why I left it so wide open.

**Mr. Beaudoin:** We find funds are difficult to get in certain sectors. For working capital purposes, we find we need to have the FBDB complement the chartered banks because sometimes it's not sufficient to complete an expansion plan. That's one area. Support for the exporters is also an area where we see needs in the marketplace. I've talked about patient capital. This is another key area.

**Mr. Discepola:** I'll stop my line of questioning. As a matter of fact, I'm meeting somebody from the FBDB tomorrow. I'll have ample time. I want to thank you for this. It's very revealing. Thank you very much.

**Mr. Beaudoin:** Thank you.

**The Chairman:** Mrs. Parrish, you told me you have a tiny question.

**Mrs. Parrish (Mississauga West):** When you have companies that are fairly well established, do they generally switch their banking away from you so they get a lower rate of interest somewhere else?

[Traduction]

pas changé la composition de leur portefeuille de prêts et remplacé les prêts consentis aux entreprises selon les conditions habituelles par des prêts dans le cadre de la LPPE, sachant qu'ils sont garantis à 90 p. 100 par le gouvernement. Cela étant, je me demande pourquoi le gouvernement ne vous chargerait pas d'administrer cette source de financement étant donné que vous avez démontré de façon répétée que vous êtes mieux placés pour répondre aux besoins des petites entreprises à l'échelon local. De toute façon, nous prenons un risque.

Étant donné les résultats que vous avez atteints, même si vous prenez deux ou trois fois plus de risques que d'autres, je pense qu'en vous confiant notre investissement, nous en tirerions plus de fruits—sans jeu de mots—que si nous le laissons là où il est. Est-ce qu'il y a eu une tendance à remplacer les prêts aux entreprises consentis aux conditions traditionnelles par des PPE, notamment si l'on prend en compte la récession?

**M. Beaudoin:** C'est ce que disent certains de nos clients. À mon avis, on pourrait voir s'il y a transfert d'une catégorie à l'autre, si l'on ajoutait la totalité des prêts consentis aux petites entreprises par les banques à charte, la totalité des PPE et les prêts servant à financer le fonds de roulement. Je pense que c'est ainsi que nous pourrions évaluer ce qui s'est passé, plutôt que de nous en tenir à des rumeurs de sources diverses.

**M. Discepola:** Une brève question. Pensez-vous qu'il y a un resserrement du crédit ou que cela est normal à cause de la récession que nous traversons et de la situation de l'économie?

**M. Beaudoin:** L'expression «resserrement du crédit» ne veut pas dire la même chose pour tout le monde.

**M. Discepola:** C'est la raison pour laquelle j'ai posé une question aussi générale.

**M. Beaudoin:** Nous avons constaté que certains secteurs éprouvent de la difficulté à obtenir des fonds. Dans le cas des fonds de roulement, la BFD doit apporter des fonds complémentaires à ceux fournis par les banques à charte, parce qu'il arrive qu'ils ne soient pas suffisants pour mener à bien des projets d'expansion. L'exportation est un autre secteur du marché qui a droit d'être soutenu. J'ai parlé de capital patient. C'est un autre secteur clé.

**M. Discepola:** Je vais arrêter là mes questions. De fait, je rencontre demain un représentant de la BFD et j'aurai amplement le temps de continuer. Je tiens à vous remercier des précisions que vous avez apportées. Merci beaucoup.

**M. Beaudoin:** Merci.

**Le président:** Madame Parrish, vous m'avez dit que vous avez une brève question à poser.

**Mme Parrish (Mississauga-Ouest):** Lorsque les entreprises en arrivent au point où elles sont plus ou moins bien établies, est-ce qu'elles cessent en général de faire affaires avec vous parce qu'elles peuvent obtenir des taux d'intérêt plus bas ailleurs?

[Text]

**Mr. Beaudoin:** That's an excellent question. We call it the graduation process. This is expected to be taking place, because the bank charges more for its loans. At one point, a company will be moving on, perhaps to a financial institution, perhaps accessing the stock market. Therefore there's no justification for staying on with the FBDB. We look at it as a positive event, a graduation.

[Translation]

**M. Beaudoin:** Excellente question. Pour nous, c'est comme si l'entreprise avait obtenu son diplôme. Nous nous attendons à ce qu'elle agisse ainsi, car la banque perçoit des taux d'intérêt plus élevés sur ses prêts. À un moment donné, une entreprise s'adressera ailleurs, à une institution financière ou bien elle sera cotée en bourses. Par conséquent, elle n'a plus aucune raison de transiger avec la BFD. Nous voyons cela comme un pas en avant et c'est pourquoi nous parlons d'entreprises «diplômées».

• 1015

**Mrs. Parrish:** If you were in the market to keep those people and increase your profit rates, would you not be expanding your own base so that you could lend to more people? Is there some rule that says you can't do that?

**Mr. Beaudoin:** At this stage we have to be providing funding to companies that don't find it in the private sector, so that's the basis under which we operate.

**Mrs. Parrish:** So your patients don't die, they just get well and leave you. That must be a bit sad.

**Mr. Schmidt:** My question has to do with the request for additional funding in order to do some of the things. I'm intrigued by just how this thing works with regard to long-term investment. In both the Auditor General's report and your annual report from last year there was a reference to the \$76 million or \$79 million to Cominco, and you were asked to buy shares in the Cominco project. That \$79 million is now on your books as preferred share holdings. Does that affect your capitalization as a bank?

**Mme Parrish:** Si votre rôle sur le marché était de garder ces clients et de faire de plus gros bénéfices, est-ce que cela ne vous permettrait pas d'augmenter vos propres capitaux et donc d'être en mesure d'emprunter davantage? Y a-t-il un règlement quelconque qui vous interdise de procéder ainsi?

**M. Beaudoin:** Pour le moment, notre rôle est de fournir des fonds aux entreprises qui ne peuvent en trouver dans le secteur privé et c'est ce principe qui guide nos activités.

**Mme Parrish:** Alors, vos malades ne meurent pas, ils se rétablissent et vous quittent. Vous devez trouver cela un peu triste.

**M. Schmidt:** Ma question concerne les demandes de fonds supplémentaires en vue de financer certaines activités. Le mécanisme des investissements à long terme m'intrigue. Aussi bien dans le rapport du vérificateur général que dans votre propre rapport annuel portant sur le dernier exercice financier, on parle des 76 ou 79 millions de dollars consentis à Cominco et du fait que l'on vous a demandé d'acheter des actions dans le projet de Cominco. Ces 79 millions de dollars sont maintenant inscrits dans vos livres à titre d'actions privilégiées. Est-ce que cela affecte la capitalisation de la banque?

**M. Beaudoin:** Cela a affecté la transaction dont vous parlez, car il y a eu un effet sur le niveau de capitaux propres paraissant sur les états financiers de la banque lorsque nous avons radié cet investissement. Toutefois, lorsque la banque a fait cet investissement, le gouvernement canadien lui a fourni une somme équivalente, soit 79 millions, pour acheter ces actions. Par conséquent, sur le plan de l'encaisse, la banque n'a en réalité accusé aucune perte.

**M. Schmidt:** Si ces actions étaient maintenant remboursées, en d'autres mots si l'entreprise vous rendait les sommes que vous avez investies, à qui serait remis l'argent?

**M. Beaudoin:** On nous a laissé savoir que les conditions générales qui s'appliquent à ces actions rendent leur remboursement hautement improbable. C'est la raison de la radiation que nous avons effectuée.

**M. Schmidt:** Cela représentait une très grosse part de vos 475 millions de dollars, pratiquement 20 p. 100 du total de vos investissements. Si vous deviez financer une injection de capitaux de cette envergure, seriez-vous en mesure de poursuivre les initiatives où vous réussissez particulièrement bien?

**Mr. Beaudoin:** It did affect this transaction. It affected the level of equity that the bank reflected on the statements when we wrote off this investment. However, at the time of the investment the bank had been provided with an equivalent amount of money, the \$79 million. The Canadian government provided the funding for the bank to purchase these shares. So on a cashflow basis, there was no actual loss incurred by the bank.

**Mr. Schmidt:** If these shares now are redeemed, in other words, if they pay back the money that you've expended, who gets the money?

**Mr. Beaudoin:** We've been advised that the terms and conditions that applied to these shares make it highly unlikely that we will be repaid. That was the reason for the write-off that we took.

**Mr. Schmidt:** That was a pretty huge part of your \$475 million, and almost 20% of the whole operation there. If that kind of infusion took place, would you be able to do the kinds of things that you've become excellent at?

**Mr. Beaudoin:** I think so, yes.

**Mr. Schmidt:** If that's so, why is...? That's not a fair question to ask you. I'll ask that question in the House, Mr. Chairman.

**Mr. Iftody:** I certainly agree that the Canadian economy is going through a restructuring—I think we all agree on that—and a movement to knowledge-based industries. As I represent a rural riding, I'm somewhat concerned about that. Perhaps that

**M. Beaudoin:** Je pense que oui.

**M. Schmidt:** Dans ces conditions, pourquoi est-ce que—? Ce n'est pas juste de vous poser cette question. Je la poserai à la Chambre, monsieur le président.

**M. Iftody:** Je suis d'accord avec vous—comme tout le monde, d'ailleurs—l'économie canadienne est pleine de rationalisation et les industries à fort coefficient de connaissances prennent une plus grande place. Étant donné que



[Texte]

concern is shared by my Reform Party colleagues who represent rural ridings where agriculture, mining and forestry dominate. I'm a bit concerned that the banking institutions are increasingly withdrawing from these major kinds of industries.

That's just a comment. I won't ask for a response on that.

I want to ask about your efforts to evaluate knowledge-based industries and the kind of equity financing arrangements. . . We've heard from Zepf Technologies and Technomarine, for example, and they said that they're having a difficult time in discussions with banks about these sorts of things. We've heard from other banks that they are studying it, looking at it, reviewing it, considering it and so on. I'm not sure what that means, who they're consulting or what kind of methodology models they might be considering. Have you given that any kind of thought at all?

**Mr. Beaudoin:** This is one sector that needs support. In some cases it's going to be venture capital. . . When their company is at a more mature stage and has already generated sales revenue, it will be an attractive investment for the venture capitalist, whether it's the Federal Business Development Bank or private venture capital firms.

• 1020

However, what you're referring to are early-stage companies, companies that are still in a process of developing their product or developing the markets where the sales may be very small relative to the expenses that are incurred. This is where we need to find sources of patient capital for these firms.

**Mr. Iftody:** Thank you very much.

**The Chairman:** You said that you're looking at how you can complement lines of credit provided by chartered banks. This was in reference to the ABC manufacturing company. Could you just very briefly elaborate on that? How would it work?

**Mr. Beaudoin:** A ratio is used in banking—I don't want to sound too technical—where, for instance, we're providing for 75% of the receivables and 50% of the inventory. These are ratios you've perhaps heard of in the past that were the basis for establishing a line of credit.

The equity of companies has been affected in recent years because of the losses, so sometimes the lines of credit are not sufficient to really provide the full support for the receivables and the inventory.

What the FBDB would do in those cases is not replace the existing line of credit, because this is available and we don't want to displace that, but really augment that line of credit to a level that would permit the expansion of the inventory or the receivables the company is contemplating. We look at the business plan, look at the requirements, and augment the requirements.

[Traduction]

je représente une circonscription rurale, cela me préoccupe quelque peu. C'est peut-être une préoccupation que partage mes collègues du Parti réformiste qui représentent eux aussi des circonscriptions rurales où dominant l'agriculture, les mines et la foresterie. Ce qui m'inquiète un peu, c'est que les banques se désintéressent de plus en plus de ces industries majeures.

C'est une simple observation. Je ne vous demande pas de réponse.

Par contre, ce qui m'intéresse ce sont les efforts que vous déployez pour évaluer les industrie à fort coefficient de connaissances et le genre de financement par actions—Zepf Technologies et Technomarine, par exemple, nous ont déclaré qu'elles avaient des difficultés à discuter de cela avec les banques. Les autres banques nous ont dit qu'elles étudiaient la question, qu'elles examinaient cette possibilité, que cela faisait l'objet d'une analyse, que c'était pris en considération, etc. Je ne sais pas trop ce qu'il faut comprendre par là, qui elles consultent et quelle sorte de méthodologie modèle elles ont en tête. Avez-vous réfléchi à cela?

**M. Beaudoin:** C'est un des secteurs qui a besoin de soutien financier. Dans certains cas, il pourra s'agir de capital-risque. . . Lorsque l'entreprise s'est déjà un peu développée et que ses ventes génèrent un profit, alors, elle attire les investisseurs de capital-risque, que ce soit la Banque fédérale de développement ou des compagnies privées.

Cependant, vous parlez de compagnies qui en sont aux premières étapes de leur évolution, de compagnies qui sont encore en train de développer leurs produits ou de percer dans des marchés où les ventes peuvent être très modestes par rapport aux dépenses. Il nous faut trouver des sources de financement patientes pour les compagnies se trouvant dans ces situations.

**M. Iftody:** Merci beaucoup.

**Le président:** Vous avez dit que vous cherchez des moyens de compléter les marges de crédit offertes par les banques à charte. Vous parliez d'un fabricant typique. Pourriez-vous nous donner des détails à ce sujet, très brièvement? Comment pourrait-on faire?

**M. Beaudoin:** Je ne veux pas entrer dans trop de détails techniques, mais dans le monde bancaire on utilise un certain ratio; par exemple, on couvre jusqu'à 75 p. 100 des créances et jusqu'à 50 p. 100 des stocks. Vous avez peut-être déjà entendu parler de ces ratios auparavant, ratios que nous utilisions pour établir une marge de crédit.

Depuis quelques années déjà, les passifs des compagnies ont souffert en raison de pertes. En conséquence, les marges de crédit ne suffisent parfois pas pour vraiment couvrir les créances et les stocks.

Dans ces situations, la Banque fédérale de développement ne remplace pas la marge de crédit existante, car elle est déjà disponible et nous ne voulons pas supplanter les banques à charte. Nous voudrions plutôt augmenter cette marge de crédit jusqu'à un niveau qui permettrait à la compagnie d'accroître ses stocks et d'accepter plus de créances. Nous tenons compte du plan d'entreprise et des exigences, et ensuite nous augmentons les exigences en conséquence.

[Text]

**The Chairman:** Thank you very much. We might get a further elaboration from you on that point after the meeting or in the next week or two. Thank you, Mr. Beaudoin.

Messieurs, merci beaucoup de votre présence ici ce matin.

Nous avons préparé un certain nombre de questions par écrit. Nous n'avons peut-être pas répondu à toutes ces questions aujourd'hui, et j'aimerais bien vous les faire parvenir dans les prochains jours.

Je vous remercie de votre collaboration.

**M. Beaudoin:** Monsieur le président, committee members, it was a pleasure to address you this morning.

**The Chairman:** Thank you.

We will suspend the session for two or three minutes and then return with the representatives of the National Bank. Thank you.

• 1023

[Translation]

**Le président:** Merci beaucoup. Il est possible que nous vous demandions d'autres détails sur cette question après la réunion ou d'ici quelques semaines. Merci, monsieur Beaudoin.

Gentlemen, thank you very much for coming this morning.

We have prepared a number of written questions. We may not have touched upon all these questions today, and I would like to send them to you in the next few days.

Thank you very much for your cooperation.

**Mr. Beaudoin:** Mr. Chairman, mesdames et messieurs les membres du comité, je suis très heureux de pouvoir m'adresser à vous ce matin.

**Le président:** Merci.

Nous allons interrompre nos travaux pendant deux ou trois minutes après quoi nous en reviendrons aux représentants de la Banque Nationale. Merci.

• 1033

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît!

Nos prochains témoins viennent de la Banque Nationale du Canada. Monsieur Pierre Paquette, bienvenue. M. Paquette est accompagné par M. Stéphane Tremblay et M. Gilles Bissonnette. Je vous souhaite la bienvenue à notre comité. Si vous voulez bien d'abord vous présenter de façon plus précise, ainsi que vos collègues, et ensuite procéder avec votre allocution initiale.

**M. Pierre Paquette (vice-président exécutif senior, Banque Nationale du Canada):** Bien sûr. Merci, monsieur le président. J'aimerais effectivement vous présenter mes collègues. À ma droite, j'ai M. Gilles Bissonnette, vice-président d'une de nos régions, précisément de la région de la rive sud de Montréal; à ma gauche, M. Stéphane Tremblay, directeur de comptes principal de notre bureau régional de la région du West Island, à Montréal. Autrement dit, j'ai avec moi ce matin, les gens qui font bouger les choses dans le domaine de la PME.

• 1035

Monsieur le président, j'aimerais d'abord vous remercier, ainsi que les membres du Comité, de nous donner ce matin l'opportunité de discuter avec vous du financement des petites entreprises.

La Banque nationale a une longue tradition auprès des PME. Cette tradition vient de son histoire, de sa culture, et aussi de ses origines. Il est donc naturel que les services financiers aux PME occupent une place de choix dans les activités de notre banque. Nous sommes tout à fait convaincus que nos succès sont intimement liés aux succès de nos clients. Nous ne pourrions grandir que si nous participons activement à la création et à la croissance de nouvelles entreprises. C'est cette conviction profonde qui guide nos relations avec les PME.

Laissez-moi d'abord vous présenter quelques chiffres décrivant l'importance des PME pour notre banque. Je traiterai ensuite de la structure que l'on s'est donnée pour les servir et des programmes dont nous nous sommes dotés pour bien servir ce marché. Enfin, je vous ferai part de notre perception au sujet de quelques problèmes particuliers qui ont certainement retenu votre attention.

**The Chairman:** Order, please!

Our next witnesses are from the National Bank of Canada. Mr. Pierre Paquette, welcome. Along with Mr. Paquette, we have Mr. Stéphane Tremblay and Mr. Gilles Bissonnette. Welcome to our committee. Could you please introduce yourself and your colleagues, and then we will go on with your opening statement.

**Mr. Pierre Paquette (Senior Executive Vice-President, National Bank of Canada):** Of course. Thank you, Mr. Chairman. I certainly would like to introduce my colleagues. On my right is Mr. Gilles Bissonnette, a vice-president from one of our regions, actually from the Montreal south shore region; on my left is Mr. Stéphane Tremblay, senior accounts manager at our West Island regional office in Montreal. In other words, the people with me this morning are the people who make things happen in the area of small business.

Mr. Chairman, I would first like to thank you and the members of the committee for giving us this opportunity to address small business financing issues.

The National Bank has a long tradition of serving small and mid-sized businesses. This tradition is rooted in the bank's history, culture and origins. Offering financial services to independent business is naturally an important part of the activities of an institution such as ours. We are absolutely convinced that our success is closely tied to that of our clients. If we want to grow, then we have to play an active role in creating new businesses and supporting their expansion. Our relationship with independent business is founded on this conviction.

I would like to start with some figures that show the extent of our bank's involvement with independent business. Then I will discuss the National Bank's operating structure and some of the programs we have developed to serve this market. Lastly, I will share some of our views on certain specific problems that are of concern to you.



[Texte]

D'abord les faits. Pour l'ensemble du pays, la Banque nationale du Canada prête pour environ 2,2 milliards de dollars à la petite entreprise, c'est-à-dire des prêts commerciaux dont les montants autorisés sont de 500 000\$ ou moins. Ceci équivaut à environ 12,5 p. 100 de cette catégorie de prêts pour l'ensemble du système bancaire canadien.

Dans la catégorie des prêts de moins de 200 000\$, notre part de marché est aussi de l'ordre de 12,5 p. 100. Ces pourcentages sont importants parce qu'ils représentent pour nous le double de notre part de marché naturel au pays. Par exemple, pour les actifs, notre banque détient 5,7 p. 100 de l'ensemble du système bancaire, et 6,2 p. 100 de ceux des banques à propriété canadienne. Ce sont ces chiffres qu'il faut mettre en perspective avec le chiffre de 12,5 p. 100.

En fait, les 47 000 petites entreprises auxquelles nous prêtons représentent 93 p. 100 du nombre total d'entreprises qui empruntent à la Banque nationale. De plus, nous maintenons d'autres types de relations d'affaires avec 107 000 autres petites entreprises pour un total de 152 000 entreprises-clientes.

Comme vous le savez sans doute, la Banque nationale est surtout présente au Québec. Il est donc naturel que l'essentiel de notre portefeuille de prêts aux petites entreprises se retrouve dans ce marché. Nous avons environ 2 milliards de dollars de prêts à ces petites entreprises au Québec. Notre part du marché desservi par les banques est passé d'environ 37 p. 100 en 1991 à 47 p. 100 à la fin de 1993. Cette croissance provient principalement des prêts de moins de 200 000\$. Ces derniers ont progressé de 350 millions de dollars depuis 1991, pour atteindre 1,4 milliard de dollars et pour une part de marché bancaire de plus de 50 p. 100 dans ce segment d'entreprises.

Nous sommes persuadés que ces chiffres parlent d'eux-mêmes. Mais pour demeurer une institution financière servant les PME au Québec, nous mettons constamment en place de nouvelles initiatives.

It is true that we have made good use of the small business loans program to fuel that growth. In the period from April 1993 to February 1994 the bank approved over \$300 million worth of SBLs, small business loans, representing more than 15% of new loans of this type in Canada and, once again, largely exceeding our natural market share.

Furthermore, the SBL program has experienced its greatest success in Quebec, and the National Bank has certainly had a hand in this. Not surprisingly then, the new business creation rate is significantly higher in Quebec. The downside to that, however, is that the mortality rate amongst small businesses is also higher than average.

It is important to note that the National Bank's small business loans rarely come in isolation and are often used as leverage for obtaining additional financing. More than 80% of the small businesses that use these loans also take other types of financing. For each dollar guaranteed by the Government of Canada, the National Bank lends an average of another 84¢ outside the program in the form of operating loans or non-residential mortgages.

[Traduction]

First, the data. From coast to coast, the National Bank has loaned approximately \$2.2 billion to small business in the form of commercial loans with authorized facilities of \$500,000 or less. This is equivalent to about 12.5% of this loan category for the Canadian banking system as a whole.

In the category for loans of less than \$200,000, our market share is also in the neighbourhood of 12.5%. This percentage is important because it is about twice the National Bank's natural market share, considering that our total assets, for example, represent 5.7% of the banking system, or 6.2% of the Canadian-owned banks. These figures must be viewed in perspective, given our 12.5% market share.

In fact, the 47,000 small businesses which we finance represent 93% of the total number of businesses which borrow from the National Bank. In addition, we have other types of business relationships with 107,000 other small businesses, for a total of 152,000 small business clients.

As you are no doubt aware, the National Bank is concentrated mainly in Quebec. A large share of our portfolio of loans to small business is therefore located in this market. We have approximately \$2 billion in loans to this sector in Quebec and our bank-only market share rose from approximately 37% in 1991 to 47% at the end of 1993. This growth was primarily in loans of less than \$200,000, a category which has increased by \$350 million since 1991 to reach \$1.4 billion, and which now represents a bank-only market share of over 50% for the National Bank in this segment.

We are convinced that these figures speak for themselves. But to remain a financial institution serving independent business in Quebec, we are constantly introducing new initiatives.

Je dois ajouter que nous nous sommes appuyés sur le programme des «prêts aux petites entreprises», les PPE, pour alimenter cette croissance. Au cours de la période d'avril 1993 à février 1994, la banque a approuvé des PPE pour plus de 300 millions de dollars. Il s'agit là de plus de 15 p. 100 de cette catégorie des nouveaux prêts pour l'ensemble du Canada, soit, encore une fois, un pourcentage largement supérieur à notre part naturelle de marché.

C'est d'ailleurs au Québec que ce programme a connu le plus de succès, et la Banque Nationale y a certainement été pour quelque chose. Aussi n'est-il pas surprenant d'observer que le taux de création de nouvelles entreprises est sensiblement plus élevé au Québec. Nous devons aussi accepter en contrepartie un taux de mortalité d'entreprises plus élevé que la moyenne.

Je veux aussi souligner qu'à la Banque nationale, les PPE viennent rarement seuls et souvent servent de levier pour obtenir du crédit supplémentaire. Plus de 80 p. 100 des PME qui utilisent ces prêts obtiennent d'autres types de financement chez nous. Pour chaque dollar garanti par le gouvernement canadien, la Banque Nationale prête en moyenne 84c. en dehors du programme sous forme de prêt opérationnel ou d'hypothèque non résidentielle.

[Text]

[Translation]

• 1040

Granted, the National Bank is not the only institution with a keen interest in independent business, but our business volumes definitely confirm our strong commitment to this very competitive and dynamic market. In order to serve a market as large and as diffused as that of small businesses, special measures need to be taken. That is what I would like to talk to you about now.

Depuis ses débuts, la Banque nationale du Canada a toujours été profondément impliquée auprès des petits entrepreneurs. Mais depuis 1991, nous sommes en mesure de servir encore mieux ce marché, grâce à la décentralisation de nos activités. Avec la régionalisation, tous les services financiers aux particuliers et aux PME ont été regroupés sous l'égide d'un vice-président régional. Ce vice-président régional n'est rien d'autre qu'un véritable entrepreneur responsable de sa franchise. Il ou elle est responsable des résultats de sa région et rémunéré(e) en conséquence. C'est sa région et ce sont ses clients. C'est à lui ou à elle de faire en sorte que ses clients soient tous bien servis par l'ensemble du personnel des points de service que l'on met à sa disposition.

Pour assurer une croissance de leur volume d'affaires, nos vice-présidents régionaux n'ont d'autre choix que de livrer une bataille de tranchée à la concurrence pour obtenir la clientèle des PME. En regroupant nos opérations de détail, c'est-à-dire les consommateurs, avec celles reliées à la PME, on assure une continuité des services, peu importe la taille de l'entreprise. Notre vice-président régional est appuyé dans sa tâche par un comité consultatif régional qui se réunit sur une base régulière pour discuter de la situation de la région, de ses besoins et de la capacité de la banque à y faire face. Ces comités sont constitués d'hommes et de femmes venant de différents horizons de cette région. Un membre de la direction supérieure de la banque assiste à leurs réunions dont le compte rendu est envoyé à notre conseil d'administration. Donc, si quelque chose ne va pas dans une région, cela va se savoir et se savoir plutôt rapidement.

En résumé, nous avons un service local qui intègre les services financiers et non financiers, autant pour les clients commerciaux que pour les particuliers. Nous sommes convaincus que cette approche est celle qui répond le mieux aux besoins des petits entrepreneurs dont les finances personnelles et celles de leur entreprise sont le plus souvent une seule et même chose.

Having the right infrastructure is important, but it is not by any means the only solution. Offering appropriate services is just as viable. In this regard, I would like to describe a few distinctive facets of the National Bank that are of particular interest to independent business.

First, our focus on the financial needs of independent business is global in perspective. Our U.S. subsidiary, National Canada Finance Corporation, whose main activity is asset-based lending to mid-sized businesses, is present in 16 major U.S. centres, more than any other Canadian bank, a well-kept secret.

Je vous concède que la Banque Nationale n'a pas été la seule institution à porter une attention particulière aux PME, mais nos volumes d'affaires confirment certainement notre profond engagement à ce marché très dynamique et très concurrentiel. Il est bien évident qu'il faut se donner les moyens pour servir un marché aussi vaste et diffus que celui de la petite entreprise. Voilà de quoi j'aimerais vous entretenir maintenant.

From its earliest days, the National Bank of Canada has been very closely involved with small entrepreneurs. Since 1991, however, we have been even better able to serve this market thanks to the decentralization of our operations. With the move to decentralization, all financial services to individuals and independent business in each specific region have become the responsibility of a single vice-president in charge of that region. The regional vice-presidents are in fact entrepreneurs in their own right, responsible for a franchise. They are accountable for their region's results and are remunerated accordingly. In a real sense, it is their region and their clientele; it is up to them to make sure that their customers receive superior service from all personnel in the various banking outlets.

If they want volume growth, then our regional vice-presidents have to battle it out with the local competition in order to recruit the independent business clientele. Grouping services to individuals (i.e. consumers) and independent business together provides continuity of service no matter how large or small the business may be. In carrying out his or her mission, the regional vice-president is supported by a regional advisory committee which meets on a regular basis to discuss what is happening in the region and to identify its needs, as well as the bank's ability to meet them. These committees are made up of men and women from different representative segments of the region. A member of the bank's senior management attends each meeting, and the minutes are presented to the bank's board of directors. If there is negative feedback in a region, it does not take long before we hear about it.

To summarize, our local services include financial and non financial services for both individual and business clients. We are convinced that this is the best approach for meeting the needs of small entrepreneurs whose personal and business finances are usually closely linked.

Cependant, ce n'est pas tout d'avoir une infrastructure en place; encore faut-il être en mesure d'offrir des services appropriés. À ce sujet, laissez-moi vous décrire brièvement quelques facettes distinctives de la Banque Nationale qui sont d'un intérêt particulier pour les PME.

Premièrement, notre préoccupation à l'égard des besoins financiers de la PME est globale. Notre filiale américaine, National Capital Finance Corporation, dont l'activité première est de financer les actifs des PME, est présente dans 16 des principaux centres des États-Unis, soit plus que tout autre banque canadienne, un secret bien caché.



## [Texte]

We are developing the greatest possible synergy between our Canadian and U.S. networks so we can serve our clients on both sides of the border. With our new office in Mexico City we are now well-positioned to support mid-sized Canadian businesses that want to take advantage of NAFTA.

In addition, we have a presence in Asia and Europe that essentially enables us to support our Canadian clients who are active in these markets.

Secondly, I would like to mention that the National Bank is concerned with putting technology to work for independent business. With our direct participation in building the information highway in Quebec, the next phase will be to establish an electronic data interchange network, keyed to the special needs of independent business.

I could mention many more initiatives we have introduced, such as our toll-free number for information on SBLs, our Megatip software, which uses a company's profile to identify possible sources of government assistance, and a commercial specialization of certain Montreal area branches, which helps us to get closer to small entrepreneurs in the greater anonymity of the big city.

Je terminerai ce bilan par nos programmes pour améliorer les communications entre le banquier et la petite entreprise.

Par exemple, nous donnons des cours qui comprennent des exercices pratiques où l'on simule, par jeu de rôle, les diverses situations auxquelles un banquier peut être confronté dans ses relations avec un petit entrepreneur. Nous avons aussi fait la tournée de nos régions avec des séminaires d'autodiagnostic, des forces et des faiblesses des entreprises. Cet autodiagnostic conduit l'entrepreneur à se rendre compte par lui-même si son entreprise est attrayante ou suspecte, lorsqu'elle est examinée froidement de l'extérieur.

Mais il n'y a pas que de beaux coups. Il y a d'autres dimensions dans nos relations avec les PME, tout comme les autres institutions financières d'ailleurs.

Examinons-en quelques-unes. Au départ, je dois bien admettre que nous sommes loin de la qualité totale. Pour tendre vers cette qualité totale, nous misons beaucoup sur la formation de notre personnel. En plus de l'importante formation interne à la banque, plus de 9 p. 100 de nos employés participent volontairement en dehors des heures de travail aux programmes de formation de l'Institut des banquiers canadiens. C'est le plus fort taux parmi les grandes banques à charte.

De même, nous persévérons dans nos efforts en vue de trouver le juste équilibre entre le désir du client de maintenir une relation stable avec son directeur des comptes et les aspirations tout aussi légitimes de ces derniers à profiter des multiples ouvertures de carrière offertes par toute grande entreprise.

Mais laissez-moi vous dire que nous travaillons sans relâche sur tous ces problèmes et les progrès enregistrés nous encouragent à redoubler d'efforts.

## [Traduction]

Nous développons la plus grande synergie possible entre ce réseau américain et le réseau canadien de manière à servir nos clients de part et d'autre de la frontière. Avec notre bureau à Mexico, nous sommes aussi en bonne posture d'appuyer les moyennes entreprises d'ici qui désirent profiter de toutes les possibilités de l'ALÉNA.

De même, notre présence en Asie et en Europe consiste essentiellement à supporter nos clients canadiens actifs sur ces marchés.

Deuxièmement, la Banque Nationale s'efforce de mettre la technologie au service des PME. Notre participation directe à la mise en place de l'autoroute électronique au Québec nous permettra d'établir un réseau d'échanges électronique de données arrimé aux besoins spécifiques des PME.

Il y a bien d'autres initiatives dont je pourrais vous parler, comme de notre ligne 800 pour véhiculer l'information sur le programme PPE. De notre logiciel mégatype qui, avec le profil de l'entreprise, identifie les sources pertinentes d'aide gouvernementale. Ou encore de la spécialisation commerciale de certaines succursales de la région de Montréal, qui permet de nous rapprocher des petits entrepreneurs dans le contexte plus anonyme de métropole.

I will conclude this section with a few words about our programs to promote communication between bankers and small businesses.

For instance, we give courses which include practical role playing exercises designed to simulate the various situations bankers can encounter in dealing with small entrepreneurs. We've also held management clinics throughout Quebec for self-evaluation of a companies strengths and weaknesses. Through the self-evaluation process, entrepreneurs find out for themselves whether their business is attractive or unattractive to an outsider.

But it has not all been smooth sailing. Like other financial institutions, we are faced with other challenges in our relationship with independent business. I would like to examine some of them with you.

First, I would have to begin by admitting that we are far from achieving total quality. In our quest for total quality, we give special emphasis to staff training. In addition to internal training, 9% of our employees are voluntarily enrolled in courses offered by the Institute of Canadian Bankers outside of working hours, the highest proportion among the six major banks.

Accordingly, we continue to try to find a balance between the client's preference for a stable relationship with his or her account manager with our manager's legitimate desire for career advancement and new opportunities.

I can assure you that these are areas in which we are constantly striving to improve our performance, and the progress we have made has spurred us on to even greater efforts.

## [Text]

Another problem area that has no obvious solution is the financing of new knowledge-based businesses. What exacerbates the problem is the simultaneous presence of two factors that traditional bank financing is ill-equipped to handle: first, the need for substantial amounts of start-up capital, and second, the financing of intangibles.

With regard to start-up capital, the route we prefer is to channel our resources through the many regional or sectoral risk capital corporations that exist in Quebec. With the combined expertise of their sponsors these corporations naturally gravitate to new industries where risk capital is extremely hard to come by—that is, businesses operating in non-traditional, so-called knowledge-based sectors.

Such an approach is very much in keeping with our decentralized structure. We have a local regional vice-president who sits on the decision-making bodies of these corporations. That way he or she is able to develop contacts with entrepreneurs that often result in traditional or non-traditional bank financing.

All in all, we have invested \$30 million in 11 risk capital corporations, having total capital of \$262 million.

Financing intangibles is another challenge for a financial industry in which tradition and expertise are all predicated on collateral security. With this type of financing the lender must examine the company's products, markets, as well as management's ability to use the intangibles to generate the regular flow of income that will cover the debt. In many ways this resembles the decision-making process when investing in a company's capital.

It is therefore not surprising that banks are poorly equipped to analyse this type of financing and that traditional financing instruments are not adapted to these very particular situations. At the National Bank we are no exception. We are just beginning to really look at how we can meet these needs.

Je terminerais, monsieur le président, en faisant le commentaire général suivant.

Face aux demandes des emprunteurs, une institution financière peut faire trois types d'erreurs. Premièrement, elle peut financer des entreprises qu'elle ne devrait pas financer. Deuxièmement, elle peut refuser de financer des entreprises qui vont prospérer dans le futur et ainsi perdre un bon client; et troisièmement, elle peut ne pas faire assez d'efforts et prendre assez de temps pour assurer une meilleure compréhension mutuelle entre les petits entrepreneurs, ou mieux encore, ne pas prendre le temps de chercher avec le client comment structurer son projet pour qu'il devienne admissible à un financement.

Je crois que la seule façon d'arriver à réduire ces erreurs, c'est de se rapprocher de ses clients et de ses préoccupations. C'est aussi d'offrir des services adaptés à chaque clientèle. C'est enfin de susciter un engagement profond de tout l'ensemble de l'organisation pour arriver à satisfaire les besoins de tous les clients, du plus petit au plus grand.

## [Translation]

Une autre zone de difficultés, où les avenues de solutions ne sont pas évidentes, se situe dans le financement des nouvelles entreprises basées sur la connaissance. Les difficultés sont amplifiées du fait qu'on y retrouve la présence simultanée de deux dimensions pour lesquelles le financement bancaire traditionnel est mal adapté: d'une part, les besoins d'un capital de démarrage important et, d'autre part, le financement des intangibles.

En ce qui concerne le capital de démarrage, nous préférons canaliser nos ressources à travers les nombreuses sociétés de capital de risque, régionales ou sectorielles, qui ont vu le jour au Québec. En mettant en commun l'expertise de tous les participants, ces sociétés se penchent tout naturellement sur les nouvelles industries où ce capital est le plus difficile à obtenir, soit des entreprises des secteurs non traditionnels basés sur la connaissance.

Cette approche colle parfaitement à notre structure décentralisée. Notre vice-président régional siège aux instances décisionnelles de ces fonds. Il est à même d'établir des contacts privilégiés avec les entrepreneurs, lesquels débouchent fréquemment sur du financement bancaire traditionnel ou non.

Au total, nous sommes engagés à hauteur de 30 millions de dollars dans 11 sociétés dotées d'un capital de 262 millions de dollars.

Quant au deuxième point, soit le financement des entreprises dont les principaux actifs sont des intangibles, il pose lui aussi un défi pour l'industrie financière où la tradition et l'expertise reposent sur des garanties collatérales. Dans ces financements, il faut examiner les produits de l'entreprise et ses marchés, ainsi que la capacité des gestionnaires de générer à partir de ces intangibles un flux régulier permettant de couvrir la dette. À bien des égards, il s'agit d'une démarche ressemblant à celle de la décision de prendre une participation dans le capital des entreprises.

Aussi, il n'est pas surprenant que les banques soient mal outillées pour analyser ce genre de financement et que les instruments traditionnels de financement soient mal adaptés à des situations toujours particulières. Et à vrai dire, la Banque Nationale ne fait pas exception, et nous commençons tout juste à examiner comment nous pouvons répondre à ces besoins.

In summary, Mr. Chairman, I would like to make some general comments.

Financial institutions can make three kinds of mistakes in responding to a credit application. First, is financing businesses that they should not finance. Second, refusing to finance businesses that might flourish. Third, not putting enough time and effort into ensuring better mutual understanding between the institution and small entrepreneurs. Better yet, the institution could take the time to help the client find a way to structure the project so that it does qualify for financing.

I think the only way to reduce the frequency of these mistakes is to get closer to the customer and to his or her concerns. It also means offering service that are tailored to each client's segment. Finally, the entire institution must be 100% committed to satisfying the needs of its customers, from the largest right down to the smallest.



[Texte]

[Traduction]

• 1050

Je crois humblement que cela caractérise très bien l'orientation de notre banque et le message que nous transmettons à l'ensemble de notre personnel.

Avant de répondre à vos questions, mesdames et messieurs, laissez-moi d'abord vous assurer du soutien de la Banque nationale en ce qui concerne les travaux de ce Comité. Vous pouvez aussi compter sur notre collaboration pour examiner ensemble toute suggestion visant à assurer un financement adéquat aux petites entreprises qui apportent une contribution si importante à notre société.

Madame, messieurs, monsieur le président, merci.

**Le président:** Merci, monsieur Paquette.

Monsieur Péloquin, s'il vous plaît.

**M. Péloquin:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Paquette, messieurs, je vous remercie de votre témoignage.

J'aimerais vous demander si vos directeurs de succursales changent fréquemment ou s'il y a une certaine stabilité?

**M. Paquette:** Quand nous prenons en considération les commentaires de nos clients au niveau de l'entreprise, c'est justement à propos de la rotation des directeurs de succursales. En fait, nous ne demandons pas mieux et nous les encourageons à rester en place plus longtemps; et pour atteindre notre objectif, nous essayons de leur donner une rémunération qui les incite à le faire.

Mais il y a une contrepartie à cela. Ces gens-là ont des capacités, des ambitions, veulent faire de meilleures ou de plus grandes choses, et on doit trouver le moyen d'accommoder cela aussi. Et nos gens savent très bien que la direction, la politique de l'entreprise, parce que le message est clair, est en faveur de la stabilité du personnel qui est en relation avec les clients. Le banquier est une relation d'affaires à long terme et le seul moyen de favoriser cela, c'est de faire en sorte que les gens restent en place plus longtemps.

**M. Péloquin:** Merci. Vous disiez en terminant que trois types d'erreurs pouvaient être commises et la deuxième erreur consistait à refuser de financer des entreprises qui pouvaient devenir prospères. Je dois vous dire que M. Larry Zepf de la Société Zepf Technologies Inc., ainsi que M. André Courtemanche de la Société Technomarine International Management ont abordé cette question de prêts bancaires aux entreprises à fort coefficient de connaissances. Ils ont signalé que le savoir-faire technologique qui est l'élément capital dans le genre d'entreprise qu'ils exploient, n'a aucune valeur, selon eux, aux yeux des banques, au moment d'obtenir du crédit.

Alors, comment votre banque aborde-t-elle ce problème?

**M. Paquette:** Je pense qu'il faut d'abord être bien conscient du besoin et de l'importance que ces entreprises représentent dans l'économie en général, mais aussi de notre capacité future à croître, parce qu'évidemment, ces entreprises sont nos clients de demain.

Comme je le disais, c'est un problème complexe mais important, car ce n'est pas la façon traditionnelle de faire du financement, et on ne peut pas tout simplement dire à nos directeurs de comptes, dans les centres bancaires commerciaux, de se lancer et de faire du financement dans le cadre de cette nouvelle économie.

In my humble view, this is a fair summary of the National Bank's orientation and the message we sent out to our personnel.

Before responding to your questions, I would like to assure you that the National Bank of Canada is committed to supporting the Committee and its work. You can count on our cooperation in analyzing any suggestions for providing the necessary financing to the small business sector which makes such an important contribution to our society.

Ladies and gentlemen, Mr. Chairman, thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Paquette.

Please, Mr. Péloquin.

**Mr. Péloquin:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Paquette, gentlemen, thank you for your presentation.

I would like to know if your branch directors often change positions or if there is some continuity?

**Mr. Paquette:** We take into account the comments of our clients in running our business, especially regarding the turnover rate of our branch directors. In fact, we like nothing more than for them to stay where they are longer and we encourage them to do so; we try to achieve this by giving them financial incentives.

But there is another side to this. These people have abilities, ambitions, they want to do bigger and better things, and we must also find a way of accommodating that. Our people are also quite aware—because the message is clear—that our business's policy and direction favours continuity regarding staff who deal with clients. Banking is a long term relationship, and the only way to promote that is to encourage people to stay where they are longer.

**Mr. Péloquin:** Thank you. You said in your summary that three kinds of mistakes can be made and that the second mistake was to refuse financing to businesses that might flourish. I would like to point out that Mr. Larry Zepf of Zepf Technologies Inc., as well as Mr. André Courtemanche of Technomarine International Management also raised the issue of bank loans to knowledge-based businesses. They said that they felt that the most important element in their kind of business—technological know how—had no value in the view of the banks, when they were making a credit application.

How does your bank deal with that problem?

**Mr. Paquette:** I think that it is important to be aware of the need for and the importance of these businesses in our economy in general, and also of their future growth potential because obviously, these businesses are going to be our future clients.

As I pointed out, this is a complex but important problem because it cannot be dealt with through our traditional methods of financing. We cannot simply tell our account managers in commercial banking centers to go ahead and provide financing within this new economy.

[Text]

Notre responsabilité, et nous y travaillons en ce moment, c'est de tracer les paramètres pour analyser ce type de risque, car c'est un type de risque qu'il faudra prendre; mais il faut d'abord développer des méthodes d'analyse différentes. Nous en sommes là en ce moment, et nous savons que c'est important, parce que nous devons nous assurer de notre compétitivité et de notre capacité à faire des affaires dans le futur.

**M. Péloquin:** L'émergence de ce qu'on appelle la «nouvelle économie» qui se distingue par des industries à fort coefficient de connaissances, modifie-t-elle grandement les rapports traditionnels qu'il y a entre le banquier et l'emprunteur, notamment dans le domaine des petites entreprises?

• 1055

**M. Paquette:** En ce qui concerne le rapport traditionnel entre le banquier commercial et l'entrepreneur, je ne le crois pas. En fait, ce qui est important, c'est la relation de confiance qui doit exister entre le banquier commercial et l'entrepreneur, quel que soit le type de son entreprise. Il est important que les gens se comprennent et cela s'applique à toutes les entreprises que nous sommes appelés à financer.

**M. Péloquin:** Merci. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Péloquin. Monsieur Ianno.

**Mr. Ianno:** Thank you very much for appearing before us and filling us in.

I like the part where you said that the more interaction that takes place between the borrower and the lender and the more understanding between the two, the smoother the operation goes. I think that is very helpful, and even more so if your bank is trying.

What is your overall corporate loan total?

**Mr. Paquette:** Corporate loans would be about \$2 billion.

**Mr. Ianno:** Overall?

**Mr. Paquette:** Yes. We are not a corporate bank.

**Mr. Ianno:** For all loans to large and small?

**Mr. Paquette:** I'm sorry, this \$2 billion is to small businesses.

**Mr. Ianno:** I am asking about all your corporate loans to large, medium, and small businesses.

**Mr. Paquette:** It's about \$15 billion for all loans.

**M. Discepola:** Selon votre rapport, c'est 14,1.

**Mr. Paquette:** I said \$15 billion so. . .

**Mr. Ianno:** Yes, that's okay.

What is your definition of small business? What number?

**Mr. Paquette:** What you are talking about here is below \$500,000 of authorized credits.

[Translation]

Our responsibility—and we are working on this—is to develop parameters so that we can analyze this kind of risk, because it is a risk we will have to take. First, however, we need to develop different analytical methods. That is what we are currently doing and we know that it is important because we must remain competitive and we must be capable of doing this kind of business in the future.

**Mr. Péloquin:** Does the emergence of this "new economy", made up of highly knowledge-based industries, significantly change the traditional relationships between the banker and the borrower, especially regarding small businesses?

**Mr. Paquette:** As far as the traditional relationship between the commercial banker and the entrepreneur goes, I do not think so. What is important, is that there be relationship of trust between the commercial banker and the entrepreneur, regardless of the type of business. It is important that people understand each other and that applies to all businesses that we are called upon to finance.

**Mr. Péloquin:** Thank you. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Péloquin. Mr. Ianno.

**M. Ianno:** Merci beaucoup d'être venu nous parler et nous renseigner.

J'ai aimé quand vous nous avez dit que plus il y a d'interaction entre l'emprunteur et le prêteur et plus il y a de compréhension entre les deux, meilleures sont les opérations. Je crois que c'est très utile, et encore plus utile si votre banque essaie de le réaliser.

À combien se chiffre votre portefeuille de prêts aux entreprises?

**M. Paquette:** À environ deux milliards de dollars.

**M. Ianno:** En tout?

**M. Paquette:** Oui. Notre banque n'est pas spécialisée dans le secteur de l'entreprise.

**M. Ianno:** Il s'agit de la totalité des prêts aux grandes et aux petites entreprises?

**M. Paquette:** Excusez-moi, ces deux milliards concernent les petites entreprises.

**M. Ianno:** Je voulais parler de vos prêts aux petites, moyennes et grandes entreprises.

**M. Paquette:** Alors, ça représente environ 15 milliards de dollars en tout.

**Mr. Discepola:** According to your report, it's \$14.1.

**M. Paquette:** J'ai dit 15 milliards, alors. . .

**M. Ianno:** Oui, ça va.

Comment définissez vous les petites entreprises? En termes de chiffres?

**M. Paquette:** Une entreprise ayant moins de 500 000\$ de crédits autorisés.



[Texte]

**Mr. Ianno:** That is what you consider to be a small business.

**Mr. Paquette:** Yes.

**Mr. Ianno:** And medium-sized business is between. . .

**Mr. Paquette:** We go from zero to, let's say, \$1 million, then to \$5 million, and then to \$15 million. So for small businesses, I would say that you could go up to \$1 million. It's because between small and medium-sized businesses there is a wide segment.

**Mr. Ianno:** The other banks have generally used about \$1 million or \$500,000, about there. Some have used \$5 million.

**Mr. Paquette:** We used \$500,000. We could have used \$1 million.

**Mr. Ianno:** So if you use \$1 million—I just want to be fair in the questioning—what would you guesstimate would be the loan total in billions?

**Mr. Paquette:** I could give you this number but I don't have it with me now.

**Mr. Ianno:** The reason I am asking that is because with the various other banks we are finding that it is almost one in four, one in five, and the Bank of Montreal is five to ten, basically, in terms of small and medium-sized businesses versus large.

Do you find that small and medium-sized businesses are riskier than large businesses?

**Mr. Paquette:** It depends. If you were to put a value to risk, it's small—

**Mr. Ianno:** Loan loss.

**Mr. Paquette:** If you are just talking risk, yes, a small business loan is riskier, if you want to use that term. But in absolute numbers it will obviously generate a smaller loss because it's a smaller loan.

**Mr. Ianno:** In terms of the loan loss ratio, what is that for large business versus small business? Perhaps you could give me both.

**Mr. Paquette:** The ratio for loan losses for our bank is 0.75. That is overall.

**Mr. Ianno:** What is the small business loan loss ratio?

**Mr. Paquette:** We don't break it down that way, but obviously it would be above that.

**Mr. Ianno:** But you're not sure.

**Mr. Paquette:** I could provide you with that number.

**Mr. Ianno:** Yes, if you could, please.

**Mr. Paquette:** Absolutely.

**Mr. Ianno:** The only reason I am asking it that way is because when the other banks come with the same perspective, that the loan loss ratio is higher for small business versus large, they take that for granted, and then when you look at their numbers, it doesn't verify that in the last three or four years, when there was a recession. So that is why I am asking about that concern.

[Traduction]

**M. Ianno:** C'est comme cela que vous définissez une petite entreprise.

**M. Paquette:** Oui.

**M. Ianno:** Et les moyennes entreprises. . .

**M. Paquette:** Ça va de zéro, disons, à un million de dollars, ensuite à cinq millions de dollars, puis à 15 millions de dollars. Donc, je dirais que pour les petites entreprises, on peut aller jusqu'à un million de dollars. C'est parce qu'il y a toute une marge entre les petites et les moyennes entreprises.

**M. Ianno:** Dans l'ensemble, les autres banques ont retenu un million de dollars ou 500 000\$, environ. Certaines fixent le niveau à cinq millions de dollars.

**M. Paquette:** Nous le fixons à 500 000\$. On aurait pu le fixer à un million de dollars.

**M. Ianno:** Si vous le fixez à un million de dollars—je veux juste être cohérent dans mes questions—à combien environ s'élèverait le total des prêts en milliards de dollars?

**M. Paquette:** Je pourrais vous donner le chiffre, mais je ne l'ai pas avec moi actuellement.

**M. Ianno:** Je vous pose la question parce que nous nous sommes rendus compte que le nombre de prêts accordés par les autres banques aux petites et moyennes entreprises, comparé à ceux accordés aux grandes entreprises était de un sur quatre ou un sur cinq; à la Banque de Montréal c'était cinq sur dix.

Pensez-vous que les petites et moyennes entreprises posent plus de risques que les grandes entreprises?

**M. Paquette:** Cela dépend. Si vous vouliez accorder une valeur au risque, ce sont les petites. . .

**M. Ianno:** Parlons des pertes sur les prêts.

**M. Paquette:** Si on parle simplement de risques, il est vrai qu'un prêt à une petite entreprise pose plus de risques, si vous voulez l'appeler ainsi. Mais en chiffres absolus, évidemment les pertes sont moindres, puisqu'il s'agit de prêts plus petits.

**M. Ianno:** Quel est le coefficient de pertes sur des prêts aux grandes entreprises, à comparer aux petites entreprises? Peut-être vous pourriez me donner les deux.

**M. Paquette:** Le coefficient des pertes sur prêts pour notre banque est de 0,75. C'est le coefficient général.

**M. Ianno:** Quel est le coefficient des pertes sur prêts pour les petites entreprises?

**M. Paquette:** Nous ne le ventilons pas ainsi, mais bien sûr ce serait un chiffre plus élevé.

**M. Ianno:** Mais vous n'êtes pas certain.

**M. Paquette:** Je pourrais vous fournir le chiffre.

**M. Ianno:** Oui, s'il vous plaît.

**M. Paquette:** Absolument.

**M. Ianno:** Je vous pose la question ainsi parce que les autres banques sont du même avis, c'est-à-dire que le coefficient de pertes sur prêts est plus élevé pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises. Ils le tiennent pour acquis; pourtant, si on regarde les chiffres, on s'aperçoit que cela n'a pas été vrai les trois ou quatre dernières années, lorsqu'il y a eu une récession. C'est pour cela que je soulève la question.

[Text]

When I look at the 0.75 overall, I think that is very good compared to the other banks that are up at—

**Mr. Paquette:** That is for Canada. That is the Canadian number.

**Mr. Ianno:** Yes, let's deal just with Canada—1.1, 1.5, 2.5, depending on the size of the businesses. So I think you are doing very well compared to the Bank of Hongkong, which is 0.4. May I ask you why you are doing better than the other banks?

• 1100

**Mr. Paquette:** Well, in all candour, the ratio we are using here is that of loan loss experienced for Canada. I suspect that the number you're using for the other banks might be overall bank numbers.

**Mr. Ianno:** They're using them all for Canada. I think the numbers are for Canada. Those are the numbers they've given us.

**Mr. Paquette:** Obviously, if you look at past experience with loan losses with banks and what happened in real estate markets in the U.S., for example, if you look at the overall bank number, it will be a higher number than that, obviously.

But my figure of 0.75 is for Canada; I don't know about the others. I must not say we are happy with the number; it needs to go down. But again I think it is a reflection of the types of business we're involved in.

**Mr. Ianno:** Are you seeing a credit crunch in terms of small businesses asking for loans from the National Bank, especially in Quebec?

**Mr. Paquette:** There is no credit crunch in the sense of shortage of capital or funds available. There is a credit crunch in the sense of willingness to lend, if that is—

**Mr. Ianno:** Well, I suppose that basically there are companies that want money and they come to banks that have the money. But we are finding that, in the end, they're not getting the money. So call it what you will, such as a decision not to lend.

**Mr. Paquette:** Willingness to lend. I think our numbers bear out that there is no credit crunch at our bank. It's our major—

**Mr. Ianno:** In other words, what percentage of your business is in Quebec? I gather that a good percentage of it is in Quebec? Is it 80% or 70%?

**Mr. Paquette:** It's approximately 85%.

**Mr. Ianno:** So there is no credit crunch in Quebec for small businesses, according to the National Bank of Canada?

**Mr. Paquette:** No.

**Mr. Ianno:** In other words, are the people who want loans in Quebec, who have small and medium-sized businesses, not having difficulty in getting the loans?

[Translation]

Si je compare votre coefficient à celui d'autres banques, je trouve que 0,75 est très bon.

**M. Paquette:** C'est pour le Canada. C'est un chiffre canadien.

**M. Ianno:** Oui, parlons du Canada: 1.1, 1.5, 2.5, dépendant de la taille des entreprises. Donc, je pense que vous êtes dans une très bonne position comparé à la Banque de Hongkong, qui a un coefficient de 0,4. Pourrais-je vous demander pourquoi vous réussissez mieux que les autres banques?

**M. Paquette:** En toute franchise, le coefficient que nous vous avons fourni a trait à l'ensemble des pertes au titre de prêts accordés au Canada. Je crois que les chiffres que vous citez pour les autres banques, sont peut-être des chiffres généraux.

**M. Ianno:** Ils s'en servent pour le Canada. Je crois que ces chiffres s'appliquent au Canada. Ce sont les chiffres qu'ils nous ont fournis.

**M. Paquette:** Évidemment, si l'on tient compte des pertes sur prêts enregistrées par les banques dans le passé, et de ce qui s'est passé dans les marchés immobiliers aux États-Unis, par exemple, et si l'on prend les données en général, alors il est vrai que le résultat sera plus élevé.

Mon chiffre de 0,75 s'applique au Canada; je ne peux pas parler pour les autres banques. Je dois souligner que nous ne sommes pas satisfaits avec ce chiffre; il doit baisser. Et encore une fois, je crois que cela reflète le genre d'entreprises avec lesquelles nous faisons affaire.

**M. Ianno:** Est-ce que vous avez observé un resserrement du crédit pour les petites entreprises qui demandent des prêts à la Banque Nationale, surtout au Québec.

**M. Paquette:** Il n'y a pas de resserrement du crédit se traduisant par un manque de capital ou de fonds disponible. Mais il y a un resserrement du crédit en ce qui concerne la volonté de traiter, si c'est...

**M. Ianno:** Je suppose qu'il y a des entreprises qui veulent de l'argent, et qui s'adressent aux banques qui ont de l'argent. Mais nous avons observé, qu'en bout de ligne, elles ne l'obtiennent pas. Appelez cela comme vous voulez, comme la décision de ne pas prêter.

**M. Paquette:** On parle de volonté de prêter. Je vois que nos chiffres démontrent qu'il n'y a pas de resserrement de crédit dans notre banque. C'est notre plus important...

**M. Ianno:** En d'autres mots, quel pourcentage de vos affaires se fait au Québec? Je comprends qu'il est élevé? Quatre-vingt pourcent ou 70 p. 100?

**M. Paquette:** Environ 85 p. 100.

**M. Ianno:** Donc, il n'y a pas de resserrement de crédit au Québec pour les petites entreprises, selon la Banque Nationale du Canada?

**M. Paquette:** Non.

**M. Ianno:** En d'autres mots, ceux qui veulent obtenir des prêts au Québec, ceux qui ont des petites et moyennes entreprises, n'ont pas de problème à obtenir ces prêts?



[Texte]

**Mr. Stéphane Tremblay (Manager, National Bank of Canada):** Not from the National Bank. If you look at our figures in annex 2 you can see that our numbers from 1991 increased from \$1.5 million to \$2.1 million. So we increased our numbers by \$600 million over that same period, the last three and a half years. It does not show any credit crunch there.

**Mr. Ianno:** I saw on one of your lists—I don't know exactly where it is—that, in comparison to the caisses populaire, your bank has half of what is lent out to small—

**Mr. Tremblay:** Of the market, yes.

**Mr. Ianno:** Your bank is half of the market. Is it that people are finding it easier to go to the caisses populaire and all the other forms of banks to get small business loans than to come to the National Bank?

**Mr. Paquette:** We have 500 branches, more or less, throughout the province of Quebec. They would have more or less 1,400 branches. So I suppose it's a reflection of their presence in the marketplace.

**Mr. Ianno:** I see. How do the caisses populaire grow, compared to your bank? Was it an advantage for them that they...? Or is it because they are servicing better when people are going to them? What is the difference?

**Mr. Paquette:** Our market share is growing overall.

**Mr. Ianno:** Is that in Quebec?

**Mr. Paquette:** Oh, yes.

**Mr. Ianno:** And is it the caisses populaire that are losing the market to you? Or are they also growing?

**Mr. Paquette:** Well, we are really not sure who is losing what. We know our share is increasing and it's increasing because we are aggressively promoting that business.

**Mr. Ianno:** That brings me to asking whether, if you have \$2 billion of loans to small companies that are under \$500,000, and \$326 million is your total in SBLA loans—is that where you are at on your books?

**Mr. Paquette:** For the SBLA, yes.

**Mr. Ianno:** And the number of SBLA loans has been growing at a steady rate, has it?

**Mr. Paquette:** Yes, we have numbers in there, but—

**Mr. Ianno:** Are you transferring small businesses into the SBLA program from the normal loans program?

**Mr. Tremblay:** There is an increase in both parts. In the SBLA program there is an increase and there's also an increase through the regular—

**Mr. Ianno:** So in the last couple of years you've quoted, to April 1993, is the rate of small business loans increasing at the same rate as those loans under the SBLA?

[Traduction]

**M. Stéphane Tremblay (gérant, Banque Nationale du Canada):** Pas à la Banque Nationale. Si vous regardez les chiffres à l'Annexe 2, vous verrez que notre volume de prêts est passé de 1,5 million de dollars à 2,1 millions de dollars en trois ans et demi. Donc, nous avons augmenté ces chiffres de 600 millions de dollars pour cette même période soit depuis 1991. Cela n'indique aucun resserrement du crédit.

**M. Ianno:** J'ai vu sur une de vos listes—je ne sais pas exactement où—que, à comparer aux Caisses Populaires, votre banque consent la moitié des prêts qui sont accordés aux petites. . .

**M. Tremblay:** Du marché, oui.

**M. Ianno:** Votre banque détient la moitié du marché. Est-ce que les petites entreprises ont plus de facilité à obtenir des prêts auprès des Caisses populaires et des autres types d'institutions bancaires, qu'à la Banque Nationale?

**M. Paquette:** Nous avons environ 500 succursales dans toute la province du Québec et quelque 1 400 au Canada. Donc, je suppose que cela reflète leur présence sur le marché.

**M. Ianno:** Je vois. Comment la croissance des Caisses populaires se compare-t-elle à celle de votre banque? Est-ce que cela est un avantage pour eux qui...? Ou est-ce parce qu'elles assurent un meilleur service aux gens qui vont les voir? Quelle est la différence?

**M. Paquette:** Notre part du marché croît en général.

**M. Ianno:** Au Québec?

**M. Paquette:** Oui.

**M. Ianno:** Cela veut-il dire que les Caisses populaires perdent un marché que vous accaparez? Ou connaissent-elles une croissance également?

**M. Paquette:** Nous ne savons pas exactement qui perd quoi. Nous savons que notre part augmente, parce que nous faisons une promotion dynamique.

**M. Ianno:** Cela m'amène à vous demander si vous avez prêté un montant total de 2 milliards de dollars aux petites entreprises qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 000\$, dont 326 millions de dollars en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises. S'agit-il des chiffres exacts?

**M. Paquette:** Pour les prêts en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, oui.

**M. Ianno:** Et le nombre de prêts accordés en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises a augmenté à un rythme soutenu, n'est-ce pas?

**M. Paquette:** Nous avons les chiffres, mais. . .

**M. Ianno:** Prêtez-vous plus au titre du PPE qu'au titre des prêts normaux?

**M. Tremblay:** Il y a eu une augmentation dans les deux cas. Dans le programme de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, il y a eu une augmentation et il y a eu une augmentation dans le programme normal. . .

**M. Ianno:** Donc, au cours des deux dernières années que vous avez citées, jusqu'en avril 1993, est-ce que le nombre de prêts aux petites entreprises augmente au même rythme que les prêts accordés en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises?

[Text]

**Mr. Paquette:** Well, as I said, for every dollar of SBLA government guaranteed loans, we have 84¢ in other loans in the system.

**Mr. Ianno:** But that doesn't necessarily mean the rate of increase is the same.

**Mr. Tremblay:** But your question is probably whether we have switched our regular loans from our regular program to the SBLA programs. We are showing an increase in both, in the regular program and the SBLA program.

• 1105

**Mr. Ianno:** What I'm saying is I understand there's an increase in both. Is the rate of increase for small and medium-sized businesses the same rate as the SBLA loan increase?

**Mr. Paquette:** No, I would say the rate of growth for SBLAs compared to similar loans of same dollar value to small business has been higher, especially under the new program.

**Mr. Ianno:** How are the small and medium-sized businesses you're dealing with being affected by the line of credit and sectoral decisions in terms of pulling their lines of credit?

**Mr. Paquette:** The complaint that a line of credit would have been pulled for no serious reason has not come across my desk very often. We have an agreement with our client. We have committed to a line of credit under certain conditions.

**Mr. Ianno:** Perhaps I can put the question better.

**Mr. Paquette:** No line would be pulled unless there is serious reason.

**The Chairman:** Wrap it up.

**Mr. Ianno:** I should rephrase the question. When renewal time comes, once you've gone through your obligation, have you made it a little more difficult for them to renew because of sectoral decisions centrally?

**Mr. Paquette:** You do not have the growth rates we're showing if you do not renew lines of credit when they come up to maturity with your actual clients.

**Mr. Schmidt:** I have two kinds of questions, Mr. Chairman. The first has to do with the shift in proportion of loans you have of the total loans outstanding. You and the Desjardins are the two largest growing institutions in terms of small business loans. You have increased from about 3,000 loans in 1991 to about 4,000 and some in 1993. How do you explain the increase in the proportion of loans you have vis-à-vis the other banks?

**Mr. Paquette:** I can't comment about the other banks. All I can tell you, sir, is that along with consumer banking, small and medium-sized businesses form the core business for a bank like ours. The people who run our business on a day-to-day basis have an aggressive growth target to meet. It is a key business sector for us and we are working on promoting it and increasing it.

[Translation]

**M. Paquette:** Comme je l'ai dit, pour chaque dollar de prêt garanti par l'État en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, nous en avons 84 dans des prêts ailleurs dans le système.

**M. Ianno:** Mais cela ne veut pas nécessairement dire que le taux d'augmentation est le même.

**M. Tremblay:** Mais vous voulez probablement savoir si nous avons transféré le gros de nos prêts de notre programme normal au PPE. Il y a une augmentation dans les deux programmes, au titre du programme et au titre du PPE.

**M. Ianno:** Je veux dire que, d'après ce que je comprends, il y a eu une augmentation sur les deux plans. Est-ce que le nombre de prêts normaux aux petites et moyennes entreprises a augmenté autant que celui des prêts accordés au titre de la LPPE?

**M. Paquette:** Non, je dirais que la croissance des prêts consentis dans le cadre de la LPPE a été plus marquée que pour les prêts comparables de même valeur accordés aux petites entreprises, surtout en vertu du nouveau programme.

**M. Ianno:** Dans quelle mesure les petites et moyennes entreprises, qui font partie de vos clients, ont-elles été affectées par la décision de se retirer d'un secteur donné et de leur enlever leur marge de crédit?

**M. Paquette:** Je n'ai pas souvent eu à répondre à une plainte formulée par un client auquel on aurait retiré sa ligne de crédit sans raison valable. Nous avons une entente avec nos clients. Nous nous engageons à leur accorder une ligne de crédit sous certaines conditions.

**M. Ianno:** Je peux peut-être poser ma question plus clairement.

**M. Paquette:** Nous ne retirerons pas les lignes de crédit à nos clients sans raison valable.

**Le président:** Venez-en au fait.

**M. Ianno:** Je vais poser la question autrement. Au moment du renouvellement des contrats, est-ce que vous avez posé des conditions plus difficiles à cause de décisions prises par la haute direction de ne plus soutenir tel ou tel secteur?

**M. Paquette:** Nous n'aurions pas les taux de croissance que nous avons si nous ne renouvelions pas les lignes de crédit consenties à nos clients actuels quand elles arrivent à terme.

**M. Schmidt:** Mes questions entrent dans deux catégories, monsieur le président. Tout d'abord, je m'intéresse aux variations de la proportion entre les prêts que vous avez consentis et le total des prêts non remboursés. Votre banque et les caisses Desjardins êtes les deux institutions les plus importantes où le secteur des prêts à la petite entreprise est en pleine expansion. Vous êtes passé de 3 000 prêts en 1991 à plus de 4 000 en 1993. Comment expliquez-vous cette augmentation par rapport à ce qui se passe dans les autres banques?

**M. Paquette:** Je ne peux pas faire de commentaires à propos des autres banques. Je peux seulement vous dire, monsieur, qu'outre les services bancaires au consommateur, ce que nous offrons aux petites et moyennes entreprises représente le gros des affaires que traite une banque comme la nôtre. Les gens chargés de l'exploitation sur une base quotidienne ont une cible de croissance ambitieuse. C'est pour nous un secteur clé et nous nous efforçons de promouvoir nos services et d'attirer de nouveaux clients.



[Texte]

That's probably why these numbers happen to us. I couldn't really comment on what happens elsewhere in the marketplace.

**Mr. Schmidt:** So you attribute the success to the aggressive marketing you do in going after this kind of business.

**Mr. Paquette:** I attribute the success to people like those.

**Mr. Schmidt:** Then this is clearly a very successful venture you have embarked on. Is it strictly because of your marketing ability or are you more likely or more willing to take risks? Is there a difference in the way you go about soliciting this business? Clearly, it must be a very lucrative business to be in or you wouldn't be pursuing it so aggressively.

**Mr. Paquette:** When a banker makes a loan, he always thinks it's a good loan. There is no such thing as taking a bigger or more risk. Every loan is a good loan when you make it.

**Mr. Schmidt:** That's right.

**Mr. Paquette:** I like to think it's because of us we have this success and not because of any other factor.

**Mr. Schmidt:** It's very interesting though that if every banker makes a good loan, and that applies to the chartered banks as well as to you, you all make only good loans. Yet, for some reason or other you have a larger market share than they do.

I'd like to know the secret of your success because there's got to be something in there that's making people come to you rather than going elsewhere. It's very clear to me from these statistics that you're developing a larger market share at the expense of the other institutions, particularly the other banks.

**Mr. Paquette:** It has to do with presence, surely. It's a people's business. If there is a magic secret, I would like to know it. But I think it's people and the hard work.

**Mr. Tremblay:** One of the explanations could also be the new regional structure we put in place three years ago. That regional structure has put a lot of emphasis on getting new business in. Again, our regional vice-presidents are putting in a lot of energy to get that new business.

**Mr. Schmidt:** I was talking only about Quebec. You apparently also operate a kind of franchise operation with your other banks in other provinces. Each of these managers is somehow responsible for the growth and development of that bank and is remunerated accordingly.

**Mr. Paquette:** Yes.

[Traduction]

C'est probablement la raison pour laquelle nous arrivons à ces résultats. Je ne peux pas véritablement faire de commentaires sur ce qui se passe ailleurs sur le marché.

**M. Schmidt:** Vous attribuez donc votre succès aux méthodes de marketing dynamiques que vous utilisez pour attirer ce genre de client.

**M. Paquette:** J'attribue notre réussite à des gens comme nos employés.

**M. Schmidt:** Alors, vous vous êtes lancé dans une entreprise qui donne d'excellents résultats. Est-ce strictement à cause de vos compétences en marketing ou est-ce plutôt parce que vous êtes plus disposés à prendre des risques? Vous y prenez-vous différemment pour attirer de nouveaux clients parmi les petits entrepreneurs? Il est clair que cela doit beaucoup vous rapporter, sinon vous ne cherchiez pas à développer de secteur d'activité avec autant de persévérance.

**M. Paquette:** Lorsqu'un banquier consent un prêt, il pense toujours que c'est un bon prêt. Il n'est pas question de prendre un plus ou moins gros risque. Tout prêt est un bon prêt au moment où vous l'accordez.

**M. Schmidt:** C'est exact.

**M. Paquette:** Je préfère penser que notre succès est dû aux méthodes que nous appliquons et non à quelque autre facteur que ce soit.

**M. Schmidt:** Toutefois, il est très intéressant de noter que si l'on part du principe que tous les banquiers accordent des bons prêts, et cela s'applique aussi bien à vous qu'aux banques à charte, vous consentez tous uniquement des bons prêts. Toutefois, pour une raison ou une autre, vous détenez une part plus grande du marché que les banques à charte.

J'aimerais connaître le secret de notre succès, car il faut qu'il y ait quelque chose qui pousse les gens à venir vous voir plutôt que de s'adresser ailleurs. Pour moi, ces statistiques démontrent clairement que vous accaparez une large part du marché aux dépens des autres institutions, notamment les autres banques.

**M. Paquette:** Je suis sûr que c'est parce que nous sommes disponibles. C'est une activité qui requiert beaucoup de contacts humains. S'il y a quelque chose de magique dans notre réussite, j'aimerais en connaître le secret. Mais je pense que cela repose sur la qualité de nos employés et sur leur travail acharné.

**M. Tremblay:** Cela pourrait également être dû à la nouvelle structure régionale que nous avons mise en place il y a trois ans. Nous avons alors particulièrement mis l'accent sur la nécessité d'attirer de nouveaux clients. Encore une fois, nos vice-présidents régionaux consacrent beaucoup de leur énergie à cela.

**M. Schmidt:** Je parlais seulement du Québec. Apparemment, dans les autres provinces, vos autres établissements sont en quelque sorte des franchises. Chaque directeur est responsable de la croissance et du développement de cette banque et il est rémunéré en conséquence.

**M. Paquette:** Oui.

• 1110

**Mr. Schmidt:** Would you think that incentive, of the bank having a direct vested interest in the growth of his business, or her business, has an influence in this aggressive marketing strategy?

**M. Schmidt:** Pensez-vous que cet intérêt, le fait que la banque ait un intérêt direct dans la croissance de l'activité, joue un rôle dans cette stratégie commerciale agressive?

[Text]

**Mr. Paquette:** Yes. We believe in giving responsibility, and my colleague, Mr. Bissonnette, is one of these regional vice-presidents. We believe in giving the responsibility to our people and holding them accountable for the results at the end of the year. It is nothing new in itself. We just believe it's a good way of doing business.

**Mr. Schmidt:** I can't agree with you more. I think that's absolutely the best way to do business.

I think the other question I would have has to do with the way in which you get these businesses to move from those other banks to yours, because I know, coming from western Canada, the National Bank isn't anywhere near as well-established as it is in Quebec, and it must be quite a difficult thing for you to break into that market.

**Mr. Paquette:** Yes. Some markets are more difficult to break into than others, but that is no reason not to have business growth targets anyway and to give it the best effort, but, of course, some markets are more difficult, depending on the size of the presence that you have in those marketplaces.

**Mr. Schmidt:** Do you have statistics comparable to those that you have from Quebec for other parts of Canada?

**Mr. Paquette:** I do not have them with me today, but I'm sure we can get them out.

**Mr. Schmidt:** Okay, because I'd like to see what that growth pattern is. There's something happening here that I think might be a picture for other people to look at rather carefully.

The other question has to do with moving into this whole new sector of the new economy. Is your bank more into the new economy? I'm not talking about the loans you have with the new economy or the new technological businesses, but your bank itself, is it what you could call a knowledge-based bank? Do your people have an unusually large interest in technological advances and technological application to the banking procedures, in the way you evaluate loans, the way you train your people? Are you more akin to the new economy than, say, maybe some of the other banks are?

**Mr. Paquette:** As far as interest is concerned, our interest is surely very great now. I wouldn't comment as to whether we are more interested than others. I would put us more or less in the middle of the group as to where we are at this point in time in addressing this important question. Our interest is keen, but I must admit that we are taking our first steps in dealing with this issue.

**Mr. Schmidt:** What kinds of innovations have you put into your processing of accounts and your management operations of your banks relative to what you did five years ago?

**Mr. Paquette:** I think this has a lot to do with our regional structure, and maybe I would ask Mr. Bissonnette to explain. He's the person who actually does it.

**Mr. Gilles Bissonnette (Vice-President, South Shore Region, Quebec, National Bank of Canada):** What we do especially is we hire people with the knowledge of this special sector, this special market. For example, we hire some engineers and some specialists in computer software. We've hired all kinds of these people for the last three years, and we've had a lot of success in that.

[Translation]

**M. Paquette:** Oui. Nous avons foi en la responsabilisation et mon collègue, M. Bissonnette est l'un de ses vice-présidents régionaux. Nous pensons qu'il est bon de donner des responsabilités à nos collaborateurs, à charge pour eux de justifier leurs résultats à la fin de l'année. Ce principe n'a rien de nouveau en soi. Nous pensons simplement que c'est une bonne façon de travailler.

**M. Schmidt:** Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je pense que c'est la meilleure façon de travailler.

Mon autre question intéresse la façon dont vous vous y prenez pour enlever ces clients aux autres banques, car je sais, étant de l'Ouest du Canada, que la Banque Nationale est loin d'y être aussi bien implantée qu'au Québec, et ce doit être assez difficile pour vous de vous tailler une part sur ce marché.

**M. Paquette:** Oui. Il est plus difficile de prendre pied dans certains marchés que dans d'autres, mais ce n'est pas une raison pour ne pas se fixer des objectifs en matière de prêts aux entreprises et de déployer tous les efforts possibles; mais, bien entendu, certains marchés sont plus difficiles, selon la présence que vous y avez.

**M. Schmidt:** Avez-vous des chiffres pour les autres régions du Canada comparables à ceux que vous avez pour le Québec?

**M. Paquette:** Je ne les ai pas ici avec moi, mais je suis sûr que nous pourrions vous les faire parvenir.

**M. Schmidt:** D'accord, parce que j'aimerais bien voir quelles sont vos tendances de croissance. Il se passe là quelque chose qui pourrait peut-être constituer un modèle méritant examen.

Mon autre question intéresse ce passage vers l'économie nouvelle. Est-ce que votre banque participe de l'économie nouvelle? Je ne veux pas parler des prêts que vous pouvez consentir aux entreprises de haute technologie, mais de votre banque elle-même. Êtes-vous ce que l'on pourrait appeler une «banque à base de connaissances»? S'intéresse-t-on particulièrement chez vous aux progrès technologiques, aux applications de la technologie, aux procédés bancaires, à l'évaluation des prêts, à la formation de votre personnel? Êtes-vous plus proche de la nouvelle économie que, disons, certaines autres banques?

**M. Paquette:** Pour ce qui est de notre degré d'intérêt il est certainement très grand à l'heure actuelle. Je ne sais pas s'il est plus ou moins grand que celui des autres. Je dirais que nous nous situons peut-être dans le milieu du peloton pour ce qui est de cet aspect très important. Notre intérêt est vif, mais je dois reconnaître que nous en sommes encore à faire nos premiers pas.

**M. Schmidt:** Quelles sortes d'innovations avez-vous introduites dans le traitement des comptes et la gestion de vos banques, par rapport à il y a cinq ans?

**M. Paquette:** Je pense que cela dépend beaucoup de notre structure régionale, et je vais peut-être demander à M. Bissonnette d'expliquer. C'est lui qui en est responsable.

**M. Gilles Bissonnette (vice-président, Région Rive sud, (Québec) Banque Nationale du Canada):** Ce que nous faisons, essentiellement, c'est recruter des spécialistes de ce secteur, de ce marché spécial. Par exemple, nous embauchons quelques ingénieurs et quelques spécialistes des logiciels informatiques. Nous avons recruté toute sorte d'experts de ce genre au cours des trois dernières années, avec des résultats très heureux.



[Texte]

What I can tell you exactly is that for my region, the south shore of Montreal, three years ago we had nothing in that market and now we have probably something like 15% of our market in that sector.

**Mr. Paquette:** I would like to point out that most of our credit decisions are made locally, whatever business sector we're dealing with. A client goes to one of our commercial banking centres, deals with an account manager, and 85% to 90% of the time a decision would be made at the regional level. In other words, very little would actually come down to the so-called head office, if you want.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Discepola, please.

**M. Discepola:** Merci, monsieur le président. Bienvenue, monsieur Paquette.

[Traduction]

Ce que je peux vous dire concerne surtout ma région, la Rive sud de Montréal. Il y a trois ans nous n'avions presque rien dans ce marché, alors qu'aujourd'hui il représente près de 15 p. 100 de nos activités.

**M. Paquette:** Je précise que la plupart de nos décisions de crédit sont prises localement, quel que soit le secteur de l'entreprise. Un client s'adresse à l'un de nos centres bancaires commerciaux, traite avec un directeur de comptes et, dans 85 à 90 p. 100 des cas, la décision est prise au niveau régional. En d'autres termes, presque rien ne remonte jusqu'au siège.

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Discepola, s'il vous plaît.

**Mr. Discepola:** Thank you, Mr. Chairman. Welcome, Mr. Paquette.

• 1115

Dans votre rapport annuel, vous avez précisé, plus tôt, et je vais m'en tenir à la même ligne de pensée que M. Ianno, que les prêts totaux étaient de 14 ou 15 milliards de dollars. Cependant, dans l'annexe I, vous dites que le total est de 6,6 milliards de dollars et vous avez une note excluant les multinationales.

Puis-je présumer que la différence ce sont des prêts de 7 ou 8 milliard de dollars aux multinationales?

**M. Paquette:** Je pourrais vous le confirmer par la suite pour être sûr de l'information que je vous donne, mais mon interprétation, c'est qu'ici on a du volume de prêts dits commerciaux. Ce chiffre de 6 milliards de dollars regrouperait probablement la petite et la moyenne entreprises et exclurait la très grande entreprise. Il exclurait aussi nos activités aux États-Unis, par exemple, ou nos activités au niveau international. Donc, les 6,6 milliards de dollars seraient des activités de prêts aux petites et moyennes entreprises au Canada.

**M. Discepola:** La différence entre les 14, 15 et 16 milliards de dollars, c'est quoi?

**M. Paquette:** Ce serait les grandes entreprises au Canada, les activités américaines et les activités internationales. En gros, c'est ce qu'il y aurait là-dedans.

**M. Discepola:** C'est surprenant d'entendre les témoignages de banques qui ont un manque de statistiques. D'abord, la question vous a été posée: connaissez-vous les pertes de la base divisée entre la PME et les prêts octroyés d'après le programme du SBLA? Avez-vous les statistiques en termes de pertes sur les deux programmes et quel est le pourcentage des prêts que vous avez refusés aux PME? Avez-vous ces statistiques?

**M. Paquette:** La première partie de votre question, au niveau de pourcentage des pertes, c'est simplement une réflexion sur la façon dont fonctionnent nos systèmes d'information sur la capacité à donner les statistiques. Je pourrais voir ce qu'on peut obtenir de ce côté-là.

Quant au taux de refus, je ne l'ai pas avec moi, mais c'est certainement une donnée que l'on possède et qu'on pourrait trouver.

**M. Tremblay:** De toute façon, nous l'avons au niveau local, par centre général. Je parlais pour le centre général de Montréal-Ouest. Le taux de refus est relativement minimal et on prend toujours une attitude positive et on se dit *it's bankable*, dans le sens qu'on va essayer de le faire.

In your annual report, before, and I'll stick to Mr. Ianno's train of thought, you said that total loans were \$14 or 15 billion. However, in Appendix I you say that the total is \$6.6 billion and you have a note excluding multinationals.

Could I presume that the difference is made up of loans of \$7 or 8 billion to multinationals?

**Mr. Paquette:** I could confirm it later on just to make sure that I'm giving you the right information, but my interpretation is that what we have here is the volume of what are called commercial loans. This figure of \$6 billion probably includes small and medium businesses and excludes very large corporations. It would also exclude our activities in the U.S., for example, or our international activities. So the \$6.6 billion would be loans to small and medium businesses in Canada.

**Mr. Discepola:** How do you account for the difference, the \$14, 15 and 16 billion?

**Mr. Paquette:** That would be Canadian large corporations, American and international activities. That's about what's in there.

**Mr. Discepola:** It's surprising to hear from banks which show a lack of statistics. First, the following question was asked: Do you know the basic losses divided between SMBs and the loans under the SBAL program? Do you have any statistics in terms of losses on the two programs and what percentage of loans have you rejected for SMBs? Do you have those statistics?

**Mr. Paquette:** The first part of your question, for the percentage of loss, is simply a reflection on the way our information systems work and their capacity for delivering statistics. I'll see what we can get in that area.

As for the rejection rate, I don't have it with me, but we certainly have that data and it could be found.

**Mr. Tremblay:** In any case, we have it at the local level by general centers. I was speaking for the Montreal-West general center. The rejection rate is relatively minimal and we always take a positive attitude and we figure it's bankable, in the sense that we'll try to do it.

[Text]

[Translation]

Cela répond-il toujours à 100 p. 100 aux attentes du client? Pas nécessairement, c'est comme un mariage, c'est une question de négociations, mais les dossiers qui sont déclinés—il y a un processus pour décliner un dossier—sont relativement faibles, je dirais 1 sur 4, 1 sur 5, aussi faible que cela. Je dis «déclinés» sans avoir eu la chance d'obtenir une offre de l'institution financière.

Il y a des dossiers où il n'y a pas de mariage, où il n'y a pas d'entente car les conditions ne sont pas satisfaites. J'ai vu des dossiers carrément déclinés et c'est relativement faible.

**M. Discepola:** Avant de terminer, je voudrais vous féliciter car, depuis 18 ou 19 ans que je suis en affaires, je n'ai jamais été sollicité au téléphone à l'exception d'une fois dans ma vie. C'était l'an passé, par quelqu'un de la Banque nationale. Donc, comme vous l'avez fait remarquer, le système que vous avez mis en place fonctionne très bien et je vous en félicite.

Pourtant vous avez soulevé, dans votre présentation, une question qui me préoccupe car je viens du domaine de la haute technologie de l'informatique. Cela m'a pris environ 10 ans à convaincre ma banque que le logiciel vaut quelque chose. La seule raison pour laquelle j'ai pu la convaincre, c'est que j'en ai vendu pour 100 000\$ à 150 000\$. Autrement, ils ne comprenaient pas.

Si l'on regarde votre approche envers l'ALÉNA, en tant qu'hommes et femmes d'affaires, nous visons la même chose. Pourtant, les systèmes traditionnels de crédit pour le recevable, pour le logiciel et la haute technologie n'étaient pas considérés et je remarque que, dans votre présentation, vous soulevez vous-même la question et vous n'êtes pas bien équipé. Cela me préoccupe non en tant que parlementaire, mais en tant qu'homme d'affaires.

Pourriez-vous nous dire quelles mesures vous et les autres banques vont prendre pour répondre à cette exigence car c'est une inquiétude pour tout le monde?

**M. Paquette:** En ce qui concerne notre banque, on sait combien cela nous préoccupe en tant qu'hommes d'affaires.

• 1120

Du côté des ressources humaines, il faut de l'expertise pour évaluer à l'intérieur comme on a de l'expertise dans d'autres industries.

**M. Discepola:** Je vous félicite de votre choix, car j'ai soulevé la question avec d'autres banques, et on m'a dit que ce ne sont pas tous les ingénieurs ou tous les spécialistes en informatique qui peuvent devenir gérant de banque ou gérant de succursale. Ils m'ont dit qu'ils ne pouvaient pas trouver de spécialistes. Chez-vous, vous avez fait la preuve que, en engageant ces personnes, elles sont les mieux placées pour d'abord analyser les demandes et, par la suite, y répondre.

Pensez-vous que les autres banques vont s'adapter?

**M. Paquette:** Je peux vous parler de la Banque nationale, et ma seule prétention est notre connaissance du problème et notre détermination à y trouver une solution.

**M. Discepola:** Peut-on faire quelque chose?

**M. Paquette:** Je pense qu'il y a des choses que nous devons faire, en s'organisant, car même si on avait de l'expertise à l'intérieur, il n'en demeure pas moins qu'il y a tout l'aspect besoin en capital de ces entreprises, il y a tout l'aspect financement et, parfois, le niveau de risque est différent également.

Does that always answer our clients expectations 100%? Not necessarily, it's like a marriage, it's a matter of negotiations, but the files that are declined—there's a process for declining a file—are relatively slow, I'd say 1 out of 4 or 1 out of 5, it's that low. I say "declined", that means without having the opportunity of getting an offer from the financial institution.

There are cases where there's no marriage, where there's no agreement because the conditions aren't met. I've seen cases just squarely declined and it's relatively low.

**Mr. Discepola:** Before winding this up, I'd like to congratulate you because during my 18 or 19 years in business, I was never solicited over the phone except once in my life. That was last year, someone from the National Bank. So as you've pointed out, the system you've set up is working very well and I congratulate you.

However, in your presentation, you did raise a question that concerns me because I come from the high tech area, from the computer field. It took me about ten years to convince my bank that a software is worth something. The only reason I managed to convince my bank is that I sold from \$100,000 to \$150,000 worth. Otherwise, they just didn't understand.

If we look at your approach to NAFTA, as business people, our goals are the same. However the traditional system of lending money on receivables for software and high tech were not considered and in your presentation I noticed that you, yourselves, raised the question and that you weren't very well equipped. That concerns me not as a parliamentarian, but as a businessman.

Could you tell us what steps you and the other banks are going to take to respond to this requirement because it's a concern for everyone?

**Mr. Paquette:** As far as our bank is concerned, we know how much that concerns us as businessmen.

On the human resources side, you need expertise to evaluate inside just as you have expertise in other industries.

**Mr. Discepola:** I congratulate you on your choice, because I've raised the question with other banks and I was told that not all engineers or computer specialists can become bank managers or branch managers. They told me they couldn't find any specialists. By hiring those people yourselves, you've proven that they're in the best position first to analyze requests and, secondly, to answer them.

Do you think the other banks are going to adapt?

**Mr. Paquette:** I can talk for the National Bank and all I can say is that we know about the problem and we're determined to find a solution.

**Mr. Discepola:** Can we do anything?

**Mr. Paquette:** I think there are things that we have to do by getting organized because even if we had the expertise inside the bank, you still have the whole aspect of the capital needs of those businesses and then there's the whole aspect of financing the thing and sometimes the risk level is also different.



[Texte]

Si l'on doit, au Canada, traiter cela de façon efficace, il faudra qu'il y ait une coopération entre le secteur des institutions financières et l'État, le gouvernement sous une forme ou sous une autre, que ce soit au niveau du capital de risque ou de la garantie des prêts ou quelque moyen semblable.

Je pense que dans cette direction, la solution à ce besoin se pointe.

**M. Discepola:** Si vous devez assurer ou garantir les prêts pour des exportations ou des recevables à l'étranger, le problème qui se pose assez souvent c'est la collection à l'étranger. Elle est très coûteuse. Vous ne voulez pas vous embarquer dans cela? Si les gouvernements des États-Unis, du Canada ou du Mexique avaient des ententes pour des échanges de ce genre d'informations, cela vous rendrait-il la vie plus facile?

**M. Paquette:** Si l'on parle d'exportation, je pense qu'il faut régler le besoin en capital de l'homme d'affaires, il faut satisfaire son besoin en financement, mais il faut aussi l'aider à se diriger à travers ce domaine. Exporter n'est pas une chose simple.

On pourrait certainement aider beaucoup si on diminuait le nombre de guichets auxquels un homme d'affaires est susceptible de s'adresser quand il a un besoin de cette nature, pour lui simplifier l'accès aux différentes formules d'aide qui pourraient lui être apportées. Il faut simplifier pour l'homme d'affaires, car c'est compliqué, c'est complexe.

**M. Discepola:** Bon succès dans vos démarches, car votre succès est directement lié au succès de notre programme et des PME. Merci bien.

**Le président:** Monsieur Paquette, sur la question des exportations, financez-vous les comptes recevables à l'étranger?

**M. Paquette:** Nous finançons des comptes recevables de plusieurs façons. Nous finançons des recevables assurés, par exemple, par la SEE. Nous avons à la Banque une filiale qui le fait. La réponse courte à votre question, monsieur le président, c'est oui.

**Le président:** Il y a, au Québec, la Société de développement industriel qui offre un prêt participatif pour les exportations. Si j'ai bien compris, c'est un prêt où la ristourne à la banque dépend un peu du degré de risque et, ensuite, cela peut varier la façon dont la SDI reçoit éventuellement sa récompense.

Travaillez-vous avec la SDI? Vous parliez, plus tôt, d'aider les gens d'affaires et de les diriger ailleurs. Fonctionnez-vous avec la SDI? Pensez-vous que la SDI est un outil efficace?

**M. Paquette:** Nous travaillons avec tout le monde, tous les joueurs intéressés et qui ont des programmes susceptibles de favoriser et d'aider.

**Le président:** Je devrais peut-être poser ma question différemment.

[Traduction]

If we want to do this efficiently, in Canada, there's going to have to be cooperation between the financial institutions and the governments, under one form or another, whether it's with risk capital or loan guarantees or something like that.

I think the solution to this problem will be found in that direction.

**Mr. Discepola:** If you could ensure or guarantee loans for exports or receivables from sales abroad, the problem that we often have is collecting abroad. It costs a lot. You don't want to get into that? If the U.S., Canadian or Mexican government had agreements to exchange that kind of information, would that make life easier for you?

**Mr. Paquette:** If we're talking exports, I think we have to settle the businessman's need for capital, we have to satisfy his financing needs, but we also have to help him out find his way around. Exporting isn't that simple.

We could certainly help a lot if we would decreased the number of wicket stops a businessman has to make when he has that kind of a need which would simplify access to the different forms of aid that could be offered. We have to simplify things for the businessman because at the present time, it's complicated and it's complex.

**Mr. Discepola:** I wish you well because your success is directly linked to the success of our program and of small and medium sized businesses. Thank you.

**The Chairman:** Mr. Paquette, concerning those exports, do you finance receivables abroad?

**Mr. Paquette:** We finance receivables in many ways. We finance insured receivables, for example, through the EDC. The bank has a branch doing that. The short answer to your question, Mr. Chairman, is yes.

**The Chairman:** In Quebec, the Société de développement industriel offers a participating loan for exports. If I've understood it correctly, it's a loan where the return to the bank depends on the degree of risk and the way the SDI eventually gets its reward can vary.

Do you work with the SDI? You were talking before about helping businessmen and steering them elsewhere. Do you work with the SDI? Do you think the SDI is an efficient tool?

**Mr. Paquette:** We work with everyone, all the interested players that have programs that might favour and help.

**The Chairman:** Maybe I should put my question differently.

• 1125

Si une société d'État a vu le besoin de créer un tel instrument c'est, semble-t-il, que le secteur privé ne répondait pas à ce besoin-là. On reproche souvent au gouvernement de s'occuper de choses qui ne devraient pas relever des gouvernements. Êtes-vous en mesure d'évaluer ce mécanisme? Est-ce un rôle approprié pour une agence gouvernementale?

If a crown corporation saw the need for setting up an instrument like that it would seem that it's because the private sector wasn't meeting that need. We often blame government for doing things that aren't within the government's scope. Can you evaluate that mechanism? Is it an appropriate role for a government agency?

[Text]

**M. Paquette:** Un certain niveau de risque est nécessaire. Je ne pense pas que les institutions financières pourraient, dans tous les cas, assumer tous les risques. Il y a un besoin de partenariat si l'on veut vraiment aider les entreprises, particulièrement lorsqu'on parle d'exportations, pas une concurrence, mais un partenariat entre les institutions financières et les organismes gouvernementaux. Il y a la SDI, si je ne m'abuse, qui est présente pour la moyenne entreprise. Dans le cas de la SDI, ce n'est pas la petite entreprise. M. Bissonnette pourrait peut-être compléter.

**M. Bissonnette:** Exactement. On retrouve la SDI surtout chez la moyenne entreprise et très rarement chez la petite entreprise.

**Le président:** Merci. Monsieur Péloquin, s'il vous plaît.

**M. Péloquin:** Merci, monsieur le président.

Je reviens à votre document de présentation, à la page 4 de la version française. Mon collègue, M. Schmidt, a d'ailleurs abordé le sujet, à propos du vice-président régional qui est rémunéré en conséquence, dites-vous. Donc, ce serait la rémunération au mérite, si je comprends bien. Je voudrais savoir quelle forme prend cette incitation. Est-ce positif ou négatif? Supposons qu'un vice-président régional accuserait un certain nombre de pertes sur les prêts qu'il a consentis aux petites entreprises. Sa rémunération serait-elle diminuée en conséquence? Comment cela fonctionne-t-il?

**M. Paquette:** Le principe est une combinaison. D'abord, c'est une rémunération. Le bon mot est «incitative». Donc, c'est une rémunération pour mieux diriger, et non pas pour pénaliser. L'objectif n'est pas d'être pénalisant; c'est basé sur plusieurs critères dont les résultats financiers. Dans la gestion, il y a beaucoup d'autres critères que vous devez inclure, comme la gestion du personnel et la présence dans la communauté. Ce sont tous des facteurs, peut-être moins quantifiables, mais tout aussi importants. Donc, c'est un jugement, une évaluation globale qui est faite.

**M. Péloquin:** Un vice-président est en fonction pour combien de temps? Est-il là assez longtemps pour pouvoir bénéficier des résultats suite aux décisions qu'ils a pu prendre?

**M. Paquette:** Nous avons créé ces postes-là en 1991, et ils sont encore tous en poste. Donc, ils ont tous au moins trois ans au même endroit. Dans ces postes-là, les gens doivent être stables pour la simple raison que leur mandat est de s'impliquer dans leurs communautés. Vous arrivez à un poste, et cela prend un certain temps à s'impliquer dans une communauté, et vous ne pouvez pas vous en désengager non plus si rapidement, par la suite. Donc, la force des choses fait que ces postes-là, à la banque, doivent être stables.

**M. Péloquin:** Comme on le mentionnait au début, le directeur de succursale démissionne plus souvent mais, le poste de vice-président, est un poste assez élevé.

**M. Paquette:** À un certain niveau, la pyramide se rétrécit.

**M. Péloquin:** J'aurais une autre question, monsieur le président. Y a-t-il d'autres employés, sous la responsabilité du vice-président, qui pourraient, d'une façon ou d'une autre, bénéficier des décisions des prêts consentis aux petites entreprises?

**M. Paquette:** Vous voulez dire bénéficier dans le sens de profiter des succès?

[Translation]

**Mr. Paquette:** Some degree of risk is necessary. I don't think that our financial institutions, in all cases, could assume all the risk. There is a need for partnership if we really want to help businesses, especially in the area of exports, but make sure it's not competition but partnership between the financial institutions and the government organizations. If I'm not mistaken, the SDI is there for medium-sized businesses. The SDI isn't there for small business. Perhaps Mr. Bissonnette could complete the answer.

**Mr. Bissonnette:** Exactly. You have the SDI mainly for medium-sized businesses and very rarely for small business.

**The Chair:** Thank you. Mr. Péloquin, please.

**Mr. Péloquin:** Thank you Mr. Chair.

Getting back to your presentation, around page 6 of the English version. My colleague, Mr. Schmidt, touched on the subject concerning the regional vice-president who is "remunerated accordingly", as you say. So this would be merit pay if I'm not mistaken. I'd like to know what kind of incentive this is. Is it positive or negative? Let's say a regional vice-president has a certain loss figure on the loans he's granted to small businesses. Will his remuneration be decreased proportionately? How does it work?

**Mr. Paquette:** The principle is a combination. First of all, it's remuneration. The proper word is "incentive". So it's remuneration for having managed better, not to penalize. The objective isn't to penalize; it's based on several criteria of which financial results are won. In management, there are many more criteria you have to include like managing staff and your presence in the community. These are all factors that are perhaps less quantifiable but just as important. So, we make a judgement call, a holistic evaluation.

**Mr. Péloquin:** How long is a vice-president on the job? Is he there long enough to be able to benefit from the results flowing from his decisions?

**Mr. Paquette:** We set up those positions in 1991 and the original people are still there. So they all have at least three years in the same job. In those positions, people have to be stable simply because their mandate is to get involved in their communities. You take on a new job, you need some time to get involved in the community and after that you can't really disinvolve yourself really quickly. So by the very nature of things those positions at the bank have to be stable.

**Mr. Péloquin:** As someone said before, the branch director moves more often but a vice-presidential position is rather more exalted.

**Mr. Paquette:** The pyramid gets narrower above a certain level.

**Mr. Péloquin:** I have another question, Mr. Chair. Are there any other employees answering to the vice-president who could share the consequences of the decisions on SBLs?

**Mr. Paquette:** When you say share, you mean share the success?



[Texte]

**M. Pélouquin:** Oui.**M. Paquette:** L'orientation de notre banque est que tout le monde profite dans les succès de l'entreprise.**M. Pélouquin:** Ce n'est pas quantifié comme rémunération comme ce l'est pour le vice-président régional?**M. Paquette:** Cela va pas mal jusqu'au bas de l'organisation.**M. Pélouquin:** Oui?**M. Paquette:** En proportion.**M. Pélouquin:** Merci, monsieur.

[Traduction]

**Mr. Pélouquin:** Yes.**Mr. Paquette:** Our bank's orientation is that everyone shares the success of our enterprise.**Mr. Pélouquin:** It's not quantified as remuneration like for the regional vice-president?**Mr. Paquette:** It trickles pretty well down to the bottom of the organization.**Mr. Pélouquin:** Yes?**Mr. Paquette:** Proportionately.**Mr. Pélouquin:** Thank you, sir.

• 1130

**Mr. Zed:** I was reading an article recently about your president, André Bérard. It says "Meet the National Bank's André Bérard, a man eager to back the little guy." The article talks about risk, and we've had some discussion about risk weighting that the bank uses in discussing whether or not to lend money. The article says that your bank is prepared to take on that extra risk.

Do you feel that you're challenging a lot of the other banks' traditional ways of evaluating risk by lending more money to the small business sector than other banks? I'm not asking you to tell us your competition strategies, but do you have reason to believe that you're taking loans away from the other major banks?

**Mr. Paquette:** You never tell your bankers to take bad risks. There's no such thing. All risks when you take them are good risks. What you're saying, though—and I think Mr. Tremblay used the right term earlier—is you're trying to make a deal happen. You're trying to make it bankable. I think that is the way you deal with risk. Sometimes it succeeds and sometimes it doesn't, but there is no magic formula to analysing risk. It's a matter of conviction, of mind-set, of determination to expand the base of business. SMEs are the core of our business. This is what will make us succeed, or we won't; it will not happen elsewhere.**Mr. Zed:** There certainly has been at least some perception that the large banks shouldn't make bad loans. Nobody around this table would want large banks to make bad loans. But have the bad loans been to small business or have the bad loans been to big business?**Mr. Paquette:** Bad loans to big business have been well documented. In that area what has to be done is not to repeat mistakes and make good loans. Small and medium-sized businesses do generate loan losses too. If you look at our overall loan losses they are not only large loans. But the fact of the matter is that it is a type of business which, because of its diversification... You're dealing with many smaller risks, if you want to put it that way, which brings a greater diversification than when you're dealing with larger risks. It doesn't mean that overall, in absolute numbers... If you have enough of them and hit a recession, you can generate heavy losses. They are risky also. It's a very diversified business base.**M. Zed:** L'autre jour, je lisais un article sur votre président, André Bérard. On pourrait traduire le titre ainsi: «André Bérard de la Banque Nationale, l'homme qui vole au secours des petits». L'article parle de risque, et nous avons parlé ici de la pondération du risque que les banques utilisent lorsqu'elles décident d'accorder ou non un crédit. L'article dit que votre banque accepte de courir un risque supplémentaire.

Ne pensez-vous pas qu'en prêtant davantage aux petites entreprises que les autres banques, vous contestez en quelque sorte les méthodes traditionnelles d'évaluation des risques qu'elles emploient? Je ne vous demande pas de trahir vos stratégies commerciales, mais avez-vous des raisons de croire que vous enlevez des clients aux autres grandes banques?

**M. Paquette:** Vous ne dites jamais à vos banquiers de prendre des risques. Cela ne se fait pas. Tous les risques, au moment où vous prenez la décision, sont modérés. En revanche, ce que vous leur dites—et je pense que M. Tremblay a utilisé le terme exact tout à l'heure—c'est que vous essayez de conclure une affaire. On essaie de s'entendre sur un arrangement acceptable. C'est ainsi que l'on traite les risques. Parfois cela marche, parfois cela ne marche pas, mais il n'y a pas de formule magique en matière d'analyse du risque. C'est une question de conviction, d'état d'esprit, de détermination d'agrandir le panier de clientèle. Les PME sont le coeur de notre activité. C'est par là que nous réussissons ou échouons, pas ailleurs.**M. Zed:** Pas mal de personnes considèrent que les grandes banques ne devraient pas consentir de prêts risqués. Nul autour de cette table n'aimerait que les grosses banques accordent des prêts risqués. Mais les prêts risqués accordés l'ont-ils été aux petites entreprises, ou bien aux grosses?**M. Paquette:** Tout le monde a entendu parlé des prêts aux grosses entreprises qui ont mal tournés. Ce qu'il faut faire, dans ce domaine, c'est de ne pas répéter les erreurs du passé. Les petites et moyennes entreprises sont-elles aussi à l'origine de pertes sur prêts? Si vous regardez nos pertes sur prêts globales, elles ne proviennent pas seulement de gros crédits. Mais le fait est que c'est un genre d'activité où, à cause de la diversité... Vous êtes confrontés à beaucoup de petits risques, si je peux exprimer les choses ainsi, ce qui s'accompagne d'une plus grande diversification que lorsque vous accordez de gros prêts risqués. Cela ne signifie pas que dans l'ensemble, en chiffres absolus... Si vous avez beaucoup de petits prêts et qu'une récession frappe, vous pouvez essuyer de lourdes pertes. Ces prêts sont risqués aussi. Mais c'est une base de crédit très diversifiée.

[Text]

[Translation]

**Mr. Zed:** I think some of the frustration that small and medium-sized businesses are experiencing in Canada at the moment is that they lack the clout with the big banks. I suppose big business has big clout. There's a little bit of what you use in your banking business, coat-tail borrowing, where you get familiar with a big name like Olympia & York or Campeau or any of these big names, and you say that of course you know that company.

One concern we have and one thing we're trying to do is to provide an opportunity to have the bigger banks participating more with small and medium-sized business. I was impressed when I read this article and I wanted to know whether there were some specific things your bank is doing for small and medium-sized businesses that the other banks could take some lead from.

• 1135

One of the banks yesterday called themselves a mouse. They said they were the mouse and the other banks were the elephant. I'm wondering where you fit within that group, and are you doing something that...? No, the Bank of Hongkong called the —

**Mr. Discepolo:** They're the tomat.

**Mr. Paquette:** I'm not sure what there is between mouse and elephant, but if there is something I guess we're it.

I think it's a matter of the priority that you give to a business segment in your organization and the message you get across to your people, that they also become convinced it is important. I guess our chairman had that in mind when he wrote that article you're referring to.

**Mr. Zed:** I read this article in *The Globe and Mail* and some people have said it was a good thing *The Globe and Mail* did an article because it perhaps established a benchmark that the banks can say no. Are you familiar with the article?

**Mr. Paquette:** Yes.

**Mr. Zed:** How did you react to that article? I want to know the cultural opinion of the National Bank of Canada as it relates to an article that says the banks can say no. In fact they perhaps misunderstood what this committee is about. But I'm looking for the attitude of the National Bank of Canada.

**The Chairman:** You're referring to an editorial.

**Mr. Zed:** The editorial—I'm sorry, yes.

**Mr. Paquette:** I guess our bank surely comes to your committee not thinking that we're going to be asked to make bad loans or that it should be our business to make bad loans. I think we're trying to find ways to respond to a need, and we're quite open and quite willing to do that. The better we do that, the better our own business goes.

**Mr. Zed:** Do you have some specific recommendations you could leave with us? Mr. Tremblay looks like he wants to say something.

**Mr. Tremblay:** No.

**Mr. Zed:** Have Mr. Paquette give the answer.

**M. Zed:** Je pense que certaines des frustrations que ressentent les petites et moyennes entreprises au Canada en ce moment, c'est qu'elles ne pèsent que de peu de poids face aux grandes banques. Je suppose que les grosses sociétés ont plus de poids. Dans le secteur bancaire on prête assez facilement aux grands noms que tout le monde connaît, comme Olympia et York ou Campeau, à cause de leur notoriété.

L'une de nos préoccupations, et l'un de nos objectifs, c'est d'établir un moyen tel que les banques soient plus à l'écoute des petites et moyennes entreprises. J'ai été impressionné lorsque j'ai lu cet article et j'aimerais savoir s'il y a des choses particulières que fait votre banque pour les petites et moyennes entreprises sur lesquelles les autres banques pourraient prendre exemple.

L'une des autres banques hier s'est qualifiée de souris. Ses représentants disaient qu'elle était une souris et que les autres banques étaient des éléphants. Où est-ce que vous vous situez sur cette échelle, et faites-vous quelque chose que...? Non, la Banque de Hongkong est le... .

**M. Discepolo:** Le chat de gouttière.

**M. Paquette:** Je ne sais pas trop ce qu'il y a entre la souris et l'éléphant, mais s'il y a quelque chose, c'est ce que nous sommes.

Je pense que c'est une affaire de priorité que l'on donne à un secteur d'activité de son organisation, le message que l'on communique au personnel, afin que lui aussi soit convaincu que c'est important. Je pense que c'est cela que notre président avait à l'esprit lorsqu'il a rédigé l'article dont vous parlez.

**M. Zed:** J'ai lu l'article dans le *Globe and Mail* et certains ont dit que c'était une bonne chose que le *Globe and Mail* ait fait un article, car il établissait qu'une banque peut dire non. Avez-vous lu l'article?

**M. Paquette:** Oui.

**M. Zed:** Comment y avez-vous réagi? J'aimerais connaître l'opinion culturelle de la Banque Nationale du Canada sur un article disant que les banques peuvent dire non. Elles ont peut-être mal saisies le but de notre comité. J'aimerais connaître l'attitude de la Banque Nationale du Canada.

**Le président:** Vous parlez-là d'un éditorial.

**M. Zed:** L'éditorial—oui, veuillez m'excuser.

**M. Paquette:** Notre banque ne se rend certainement pas à votre invitation en pensant que vous lui demanderez d'accorder des prêts excessivement risqués, de s'engager dans cette voie. Je pense que nous recherchons des moyens de satisfaire un besoin, et nous sommes tout à fait ouverts et disposés à cela. Mieux nous répondrons aux besoins, plus notre banque y gagnera.

**M. Zed:** Avez-vous quelques recommandations précises à nous formuler? M. Tremblay a l'air de vouloir intervenir.

**M. Tremblay:** Non.

**M. Zed:** Demandez à M. Paquette de répondre.



[Texte]

[Traduction]

**Mr. Paquette:** I guess the only way we do it is we try hard and we're far from being perfect. We have a long way to go, but we try hard to decentralize our operation, to get as close as we can to the clients and deal with them on a personal and human level, not as a bank to a client but as an account manager and a vice-president to a client.

**Mr. Stinson:** First of all, thank you for coming today. May I congratulate you on recognizing how big of a part managers and so on in the bank system play within the community. I think your idea of helping them stay longer and giving them that incentive plays a big part in your success.

However, I have a question here. What recourse would an owner of a small business have if a conflict developed between him and the manager? What further steps could he take in your organization? Who else would he be able to get in touch with?

**Mr. Paquette:** A client, if he's not happy with his account manager, for example, could still, at the local level, go to the vice-president. He knows where he is, so he's not hard to find. If that doesn't work or he doesn't want to go local, if he writes to me or to our chairman or to anybody at head office, we would still demand that the vice-president handle the complaint personally. We would however monitor the response. If the client chooses to go to the public affairs department of the Office of the Superintendent of Financial Institutions, for example, he would send it to someone like me and we'd go the same route. Then I would be watching over the process and he would be watching over me as to what happens with the complaint.

So I think it is not perhaps formal, but surely the moral suasion involved in this process makes me confident that the complaint is indeed handled. I've rarely had cases where answers were given to a client and they had to make another phone call or another letter, saying the complaint was mishandled or we wouldn't answer or we didn't answer it properly, or we missed the point or whatever. I'm not saying it never happens. I'm just saying that it's relatively scarce that it does happen. That would be the way we would handle this.

**Mr. Schmidt:** The intriguing part of this whole presentation that you have made to me, and I want to express my own personal appreciation for you appearing—is that I'm getting a real sense from the three of you that you understand small business. There's a feeling, almost, of kinship. You seem to be able to identify the problems of small business. I think there's a real key here. There's almost a feeling that here's somebody who not only I can trust, who has knowledge and information, but who can actually get inside my entrepreneurship type skin, the orientation. That's what seems to be coming through to me. I'm wondering how in the world you developed that. Do all your managers have the same kind of thing? How do you do that?

**M. Paquette:** Je pense que la seule façon de réussir est de travailler fort, bien que nous soyons loin de la perfection. Nous avons beaucoup de chemin à faire, mais nous faisons de notre mieux pour décentraliser notre structure, nous rapprocher autant que possible des clients et traiter avec eux à un niveau personnel et humain, non pas de banque à client, mais de directeur de compte et de vice-président à client.

**M. Stinson:** J'aimerais tout d'abord vous remercier d'avoir accepté de venir aujourd'hui. Je vous félicite d'avoir pris conscience du rôle important que jouent les directeurs de banque et le système bancaire au sein de la collectivité. Je pense que votre idée de les aider à rester en poste plus longtemps, et de leur donner une incitation pour cela, explique en grande partie votre réussite.

Cependant, j'ai une question à vous poser. Quel recours un propriétaire de petite entreprise aurait-il si un conflit surgissait entre lui et le directeur? À qui d'autre pourrait-il s'adresser au sein de votre organisation?

**M. Paquette:** Si un client n'est pas satisfait de son directeur de compte, par exemple, il peut toujours, au niveau local, s'adresser au vice-président. Il sait où le trouver, il n'est pas difficile à trouver. Si cela ne suffit pas ou s'il veut passer au-dessus, s'il m'écrit, ou à notre président ou à quiconque d'autre au siège, nous exigerons toujours que le vice-président s'occupe personnellement de la doléance. Mais nous suivrons le dossier. Si le client choisit de se plaindre au service des affaires publiques au bureau du surintendant des institutions financières, par exemple, ce dernier transmettra la plainte à quelqu'un comme moi et nous suivrons la même procédure. Je suivrai alors le dossier et le surintendant surveillera ce que je fais pour régler la doléance.

Il n'y a donc pas toujours de mécanisme formel, mais la contrainte morale inhérente à ce processus me donne l'assurance que la doléance sera effectivement examinée. J'ai rarement vu des cas où une réponse a été donnée à un client et que celui-ci prenne le téléphone ou écrive une lettre pour dire que sa doléance a été ignorée, ou qu'il n'y a pas eu de réponse ou que la réponse n'était pas satisfaisante ou que nous avons répondu à côté ou quoi que ce soit. Je ne dis pas que cela n'arrive jamais. Je dis simplement que c'est relativement rare. Voilà donc comment nous abordons ce genre de problème.

• 1140

**M. Schmidt:** Ce qui m'intrigue dans tout ce que vous me dites, et je tiens à vous dire personnellement combien j'apprécie votre présence parmi nous—et que je retire véritablement l'impression, chez vous trois, que vous comprenez le petit entrepreneur. Il se dégage là presque un sentiment de parenté. Vous semblez être en mesure de cerner les problèmes d'une petite entreprise. Il y a peut-être là un ingrédient essentiel. On a presque le sentiment que voilà enfin quelqu'un qui non seulement mérite ma confiance, qui possède le savoir et l'information, mais qui peut réellement se mettre dans ma peau d'entrepreneur, me comprendre. C'est l'impression qui me parvient. J'aimerais savoir comment diable vous avez acquis cela. Est-ce que tous vos directeurs sont comme vous? Comment faites-vous?

[Text]

**Mr. Paquette:** I'm not quite sure I have the answer to that. I think the answer to that has to do with our bank. As I said in my first comments, with our culture we've always been bankers to small business. I've done that in younger times, and these people have done it too. It has to do with the way people come up in the organization. I guess it has to do with what we are.

**Mr. Schmidt:** Well, I'm sure that's part of the answer; experience is a major part. There's going to be a new generation of managers who will take the flag from you. What are you doing in terms of a training program or something like that to bring up people who can understand this? You're all young. I'm really impressed with your other senior executive people; they are young people. Is that another reason why perhaps you understand so well? I will let you answer that. Mr. Paquette is young too.

**Mr. Paquette:** Thank you. I think the business segment being important to us, our internal training program, of course, focuses on that. Our commercial bankers are brought up through the ranks and are trained appropriately. Again, we hope they will grow within the ranks. As a commercial banker we have in some of our centres or some of our branches very small business account managers, for example. We give these people the same recognition as if they were handling other types of business. It is an important business and I think our people feel that; they sense that.

Again, this article we're referring to gives a good colour of the mind-set that exists within the bank.

**Mr. Schmidt:** I appreciate that and I think that's great.

However, there is also another part to this, and that is the businessman or businesswoman who comes to you for a loan. There has to be some kind of awareness on their part too. Do you have a program that assists the small business person to learn how to present their case to you so you can indeed have a meeting of the minds? We've heard over and over again that the biggest problem is management. They don't understand how to present their case. Are you doing something to help these people present their case?

**Mr. Paquette:** Yes. We run seminars for our clients.

One of the major problems for a small entrepreneur, for instance, is putting together a business plan. It is often something not very obvious.

**Mr. Schmidt:** That's right.

**Mr. Paquette:** Even if he has the ability to do it, he has many other things to attend to. He doesn't have much time to sit down and start writing a business plan. We try to show them how to do this and support them in that function.

**Mr. Schmidt:** You don't just throw a book at them and say, here, read this thing and now write a plan; you actually sit down and work with them.

**Mr. Paquette:** They would throw the book back at us, I would suspect.

[Translation]

**M. Paquette:** Je ne suis pas sûr d'avoir la réponse. Je pense que la réponse réside dans la nature de notre banque. Comme je l'ai dit au début, nous avons toujours été le banquier de la petite entreprise. Je l'ai fait dans ma jeunesse, et ces personnes à côté de moi aussi. C'est peut-être dû à la façon dont les gens grimpent dans la hiérarchie de la banque. Cela tient à ce que nous sommes.

**M. Schmidt:** Eh bien, je suis sûr que cela est une partie de la solution; l'expérience joue un rôle majeur. Il y aura toute une nouvelle génération de directeurs qui vont reprendre le flambeau. Qu'allez-vous faire, sous forme de programmes de formation ou de quelque chose du genre, pour amener aux postes de direction des gens qui comprennent cela? Vous êtes tous jeunes. Je suis vraiment impressionné par vos cadres supérieurs; ils sont tous jeunes. Est-ce là une autre raison qui vous permet de si bien comprendre? Je vais vous laisser répondre. M. Paquette est jeune aussi.

**M. Paquette:** Je vous remercie. Étant donné que le crédit aux entreprises est si important pour nous, notre programme de formation interne met nécessairement l'accent là-dessus. Nos cadres sortent des rangs et sont formés en conséquence. Encore une fois, nous espérons qu'ils vont grimper les échelons. En tant que banque d'affaires, nous avons dans certains de nos centres ou certaines de nos succursales des gens qui gèrent de très petits comptes, par exemple. Nous leur accordons autant de considération que s'ils traitaient des affaires d'un autre type. Leur grand rôle est important, et je pense qu'ils le sentent; ils le sentent intuitivement.

Encore une fois, cet article dont vous parliez donne une bonne idée de l'état d'esprit qui règne dans la banque.

**M. Schmidt:** Je l'apprécie et je trouve cela excellent.

Il y a cependant un pendant à cela, et c'est l'homme ou la femme d'affaires qui s'adresse à vous pour un crédit. Eux aussi doivent faire preuve d'ouverture. Avez-vous un programme pour aider les chefs de petites entreprises à vous présenter leur dossier, afin que la rencontre des esprits puissent se faire? On nous a dit à maintes et maintes reprises que le plus gros problème c'est le personnel de gestion. Ils ne savent pas comment défendre leurs dossiers. Faites-vous quelque chose pour les y aider?

**M. Paquette:** Oui, nous organisons des séminaires pour nos clients.

Une des plus grosses difficultés pour un petit entrepreneur, par exemple, est de dresser un plan d'entreprise. Ce n'est pas toujours très évident.

**M. Schmidt:** C'est juste.

**M. Paquette:** Même s'il a la capacité de le faire, il n'a pas toujours assez de temps. Il n'a pas le temps de s'asseoir et de commencer à dresser un plan d'entreprise. Nous essayons de lui montrer comment faire et nous l'aiderons.

**M. Schmidt:** Vous ne vous contentez pas de lui glisser un livre et de lui dire: voilà, lisez ceci et rédigez un plan; vous vous assoyez avec lui et vous travaillez avec lui.

**M. Paquette:** Je pense qu'il nous renverrait le livre à la figure.



[Texte]

[Traduction]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Paquette.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Paquette.

• 1145

Nous avons eu beaucoup de difficulté pour comparer les statistiques d'une banque à l'autre avec celles fournies au surintendant des institutions financières ou à la Banque du Canada. Pourriez-vous nous fournir des statistiques concernant vos prêts aux PME qui ont moins de 50 employés, moins de 100 employés, ou à des compagnies qui ont des revenus inférieurs à 1 million de dollars?

**M. Paquette:** Si vous nous faites part, monsieur le président, de vos besoins, nous allons faire de notre mieux. Nous avons également beaucoup de difficultés avec les statistiques dans la comparaison des banques. Les banques à charte rapportent les choses d'une façon et d'autres institutions les rapportent d'une autre façon. Vous vous référez, par exemple, à celles de 50 employés ou moins. C'est une question de systèmes d'information. Je soupçonne qu'en creusant on pourrait probablement trouver ce genre de statistiques, sauf que ce n'est pas le type d'information qui est généré de façon courante par les systèmes d'information que l'on possède aujourd'hui.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup car nous croyons que, si nous pouvions, ou si les banques pouvaient développer une certaine uniformité dans la présentation des statistiques, cela aiderait beaucoup le débat au niveau de la transparence.

**M. Paquette:** Nous sommes prêts à contribuer car c'est un besoin pour nous également de connaître ce type d'information.

**Le président:** D'accord.

Mr. Discepolo, did you want to get something in on this point?

**Mr. Discepolo:** Just a quick question, because something has been bothering me all my entrepreneurial life, and it's been stated before.

À peu près 45 p. 100 des PME n'ont pas besoin d'une ligne de crédit ou d'une marge de crédit. Donc, à peu près 45 ou 50 p. 100 de ces clients ont un compte courant avec un surplus d'argent. Depuis de nombreuses années, je pose à mon gérant de banque la question suivante: Comment se fait-il que les banques n'offrent pas un intérêt minimal de 2 ou 3 p. 100 lorsque le compte courant est excédentaire? Comment se fait-il que les banques n'offrent pas un taux d'intérêts sur ces montants et pourtant, elles sont assez rapides pour nous charger des frais d'administration de 50\$ lorsque l'on dépasse notre marge de crédit et un taux d'intérêts de 21 p. 100 pour tout montant excédentaire? Lorsque notre compte montre une balance excédentaire, elles ne nous donnent rien. Il me semble que ce serait là un moyen pour aider les PME, au moins 45 p. 100 d'entre elles.

**M. Paquette:** Si c'est un moyen qui peut faire augmenter nos affaires et qui peut être offert de façon profitable, certainement.

**M. Discepolo:** Vous empruntez l'argent de la Banque canadienne et devez payer des intérêts donc, pourquoi ne pas offrir aux PME un taux d'intérêt réduit? On ne demande pas à ce que vous donniez le même taux.

**M. Tremblay:** La banque est en train d'aborder ce problème-là présentement. On est en train de mettre en place et d'étudier un programme de protection de découvert pour la petite entreprise pour éviter justement les sautes d'humeur du banquier un jeudi après-midi. Donc, il y a un programme qui est actuellement sur les planches à dessins pour faire la protection de découvert.

We've had a lot of problems comparing the statistics from one bank to the other with those provided by the superintendent of financial institutions or the Bank of Canada. Could you provide us the statistics on your SMSBs with fewer than 50 employees or fewer than 100 employees or to companies with revenue under \$1 million?

**Mr. Paquette:** Mr. Chairman, if you tell us what you need, we'll do our best. We also have a lot of problems with the statistics in comparing banks. Chartered banks report things one way and other institutions do it another way. For example, your referring to 50 employees or less. It's a question of data systems. I think that if we dug a little we could probably find that kind of statistics except that it's not the kind of information usually generated by the computer systems we use today.

**The Chairman:** Thank you very much because we think that if we could or if the banks could develop uniformity in the way they present statistics it would really help the transparency of the debate.

**Mr. Paquette:** We're ready to contribute because we also need to know that kind of information.

**The Chairman:** Thank you.

Monsieur Discepolo, vous aviez quelque chose à dire là-dessus?

**M. Discepolo:** Une question très brève parce qu'il y a quelque chose qui me chicote depuis les tous débuts de ma vie d'entrepreneur et il en a été question tout à l'heure.

About 45% of SMSBs have no line of credit. So about 45% or 50% of those clients have a current account with a surplus cash balance. For many years now I've been asking my bank manager the following question: How come banks don't offer minimum interest rates of 2% or 3% when the current account shows a surplus? Why do banks not offer interest rates on those amounts even though they're really fast when it comes to charging administration fees of \$50 when we exceed our line of credit and add a 21% interest rate for any excess amount? When our balance shows an excess amount, the banks don't give us anything. It seems to me that would be one way of helping SMSBs or at least 45% of them.

**Mr. Paquette:** If that's a way of increasing our business and if it's economically viable, certainly.

**Mr. Discepolo:** You borrow money from the bank of Canada and you have to pay interest so why not offer SMSBs interest at a lower rate? We're not asking for the same rate.

**Mr. Tremblay:** The bank is looking at that problem right now. We're setting up and examining an overdraft protection program for small business to avoid having the banker's blood pressure going up Thursday afternoons. So there's a program on the drawing board right now for overdraft protection.

[Text]

**M. Discepola:** Je ne parle pas de la protection de découvert mais de l'excédent du compte.

**M. Tremblay:** Un surplus? Il y a des comptes spécifiques pour cela.

**M. Discepola:** L'initiative est laissée à l'entrepreneur de prendre l'argent d'un compte et de le mettre dans un autre mais il arrive que nous n'ayions pas le temps.

**M. Tremblay:** Actuellement, il y a des véhicules qui sont des comptes placementaires.

**M. Discepola:** D'accord.

**Le président:** Nous avons eu des discussions sur le code de conduite. Des discussions ont eu lieu entre les banques et le gouvernement fédéral à travers l'Association des banquiers. Je voudrais vous poser quelques questions spécifiques en ce qui a trait à un tel code.

Serez-vous disposés à y inclure, par exemple, une garantie de prêt à vie raisonnable aux petites entreprises—clientes, conformément aux interprétations que donnent les tribunaux de ce terme, dans les cas de modifications des modalités d'un prêt ou du retrait du crédit?

• 1150

**M. Paquette:** Un code de conduite qui ne dit pas quoi faire mais qui règle plutôt les comportements. Notre banque va certainement participer dans tout code de conduite adaptable à l'ensemble de l'industrie. Quant à la question plus spécifique de donner des préavis a priori comme cela, je ne vois pas d'objection à un principe comme celui-là. De toute façon, on n'agit pas unilatéralement non plus lorsqu'il y a des décisions à prendre au niveau des crédits. Il faudrait connaître toutes les implications de cela car parfois, dans une situation qui se détériorerait, un préavis pourrait permettre une détérioration encore plus grande. Donc, il faudrait voir ce que cela implique.

**Le président:** D'accord.

**M. Paquette:** Cependant, je n'ai certainement pas de problème sur le principe.

**Le président:** À la suite de cette rencontre, j'aimerais vous faire parvenir une lettre dans laquelle on vous poserait un certain nombre de question auxquelles vous pourriez peut-être répondre.

**M. Paquette:** Il nous ferait grand plaisir de répondre à ces questions.

**Le président:** Cela ne vous engage à rien.

**M. Paquette:** Cela nous permettrait aussi d'y penser un petit peu, de voir les implications, donc de vous répondre de façon plus complète.

**Le président:** Le crédit-bail, je pense qu'en anglais on parle de *leasing*. C'est le crédit-bail en français, n'est-ce pas?

**M. Paquette:** C'est cela.

**Le président:** Vous avez vendu votre portefeuille de crédit-bail à GE Capital Canada, n'est-ce pas?

**M. Paquette:** C'est cela.

[Translation]

**Mr. Discepola:** I'm not talking about overdraft protection, I'm talking about surplus funds.

**Mr. Tremblay:** A surplus? There are specific accounts for that.

**Mr. Discepola:** The initiative to the entrepreneur who has to transfer the money from one account to another himself but we don't always have time.

**Mr. Tremblay:** Presently there are such vehicles as placement accounts.

**Mr. Discepola:** Fine.

**The Chairman:** We've had discussions on a code of ethics. These discussions took place between the banks and the federal government through the Bankers Association. I have a few specific questions about such a code.

For example, would you be willing to include guarantees for reasonable lifetime loans to small client—businesses, according to case law definition of that term, in cases where there are changes to the terms of a loan or withdrawal of credit?

**Mr. Paquette:** A code of ethics not setting out what must be done but that regulates behaviour. Our bank will certainly participate in any code of ethics adaptable to the whole industry. As for the more specific question of giving notice a priori like that, I have no objections to such a principle. In any case, we don't act unilaterally either when we make a decision on the credit. All the implications have to be recognized because sometimes, in a deteriorating situation, notice might lead to even greater deterioration. So we have to see what is involved.

**The Chairman:** Agreed.

**Mr. Paquette:** However, I certainly have no problems as to the principle.

**The Chairman:** After this meeting, I'd like to sent you a letter with a certain number of questions that you might perhaps answer.

**Mr. Paquette:** We'd be more than happy to answer those questions.

**The Chairman:** This doesn't commit you to anything.

**Mr. Paquette:** That would also allow us to think a little bit about it, see what the implications might be and give you a more complete answer.

**The Chairman:** *Crédit-bail*, I think in english we talk about leasing. It is *crédit-bail* in french, isn't it?

**Mr. Paquette:** That's it.

**The Chairman:** You sold your leasing portfolio to GE Capital Canada, didn't you?

**Mr. Paquette:** Exactly.



[Texte]

[Traduction]

- Le président:** Pourquoi l'avez-vous vendu?

**M. Paquette:** Tout simplement parce que c'était une ligne d'affaires qui ne faisait plus partie de nos plans, de notre stratégie à moyen terme. De plus en plus, ce type d'activité changeait. Dans le passé cela avait été plus traditionnellement relié aux activités bancaires. C'était finalement une forme de financement. Cependant, pour réussir dans ce secteur-là, il fallait avoir la capacité de prendre—je ne veux pas être trop technique—des positions sur la valeur future de ces équipements-là. Donc, cela impliquait une capacité à l'échéance d'un contrat d'un crédit-bail, de prendre la pièce d'équipement, par exemple, un équipement pour la forêt, et de la relouer ou de la revendre. Donc cela devenait de moins en moins relié à nos compétences.

**Le président:** D'accord.

**M. Paquette:** Il y avait d'autres joueurs comme GE Capital qui étaient, nous estimions, plus compétents que nous à faire cela. Pour nous, c'était moins pertinent à notre *business*, à nos besoins, et nous estimions que c'était le bon moment de nous retirer de ce type d'activité. Quant à eux, ils estimaient que c'était profitable. Cependant, notre préoccupation était de continuer à assurer à nos clients ce type de service. Donc, pour la transaction à laquelle vous faites référence, il y avait sous-jacent à cela, des ententes qui nous permettent, quand nous nous apercevons qu'un de nos clients a des besoins qui seraient mieux satisfaits via le crédit-bail, de de le référer à GE Capital Canada et nous avons des ententes avec eux pour assurer la disponibilité du service à nos clients.

**Le président:** Vous considérez que c'est une source importante de financement aux PME et que c'est important d'y assurer l'accès?

**M. Paquette:** C'est une activité utile, nécessaire, qui, selon moi, doit être là. Notre décision de s'en retirer était plus reliée à la nature de ce type d'affaires, c'est-à-dire ce que nous estimions être notre rôle, notre place.

**Le président:** Hier, je pense, les représentants de la Banque TD nous ont dit que le crédit-bail diminuait beaucoup en importance peut-être à cause de certains changements fiscaux?

**M. Paquette:** Oui.

**Le président:** Est-ce vrai? C'est exact?

**M. Paquette:** C'est exact. C'était notre constatation également.

**Le président:** Quels étaient ces changements fiscaux qui faisaient en sorte que l'intérêt n'était plus là?

**M. Paquette:** Ma compréhension—je ne pourrai pas entrer dans les détails—est que c'était pour des fins de fiscalité. C'était devenu moins attrayant pour la clientèle, pour l'acheteur d'équipements. Je dois vous avouer, monsieur le président, que ma compétence dans le crédit-bail ne me permet pas de vraiment répondre de façon technique à votre question.

**Le président:** D'accord. J'ai quelques questions sur le capital de risque.
- The Chairman:** Why did you sell it?

**Mr. Paquette:** Simply because it was a line of business that wasn't part of our plans or our medium-term strategy anymore. That kind of activity was changing more and more. In the past, it was more traditionally a banking activity. Finally, it was a sort of a financing arrangement. However, to succeed in that area, and I don't want to get too technical about this, we had to be able to take positions on the future value of the equipment. That implied that at the end of a lease contract, we had to be able to take the piece of equipment, some sort of forestry machinery, for example, and either rent it out again or resell it. It had less and less to do with our qualifications.

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Paquette:** There were other players like GE Capital who, in our view, were more competent to do this sort of thing. For us it wasn't very close to our real business and our needs and we thought it was a good time to get out of that kind of activity. On the other hand, they thought it was profitable. However, our concern was to continue to provide our clients with this kind of service. So in the case of the transaction you've referred to, there are agreements underlying the whole thing that allow us to refer our clients to GE Capital Canada when we see that their needs would be better served through a lease and we have agreements with GE to ensure the availability of their services to our clients.

**The Chairman:** Do you consider this to be an important source of funding for MSBs and that it's important to ensure access?

**Mr. Paquette:** It's a useful and necessary activity which, in my opinion, has to be there. Our decision to withdraw from the field had more to do with the nature of that kind of business and what we thing our role and our place to be.

**The Chairman:** I think it was yesterday that TD Bank representatives told us that leasing was becoming a lot less important because of certain tax changes?

**Mr. Paquette:** Yes.

**The Chairman:** Is that true? Is that so?

**Mr. Paquette:** It's true. That's also what we saw.

**The Chairman:** And what are the tax changes that mean that the interest is no longer there?

**Mr. Paquette:** I can't give you all the details, but my understanding is that it was for tax purposes. It was becoming less attractive for our clients and the equipment buyers. I must admit, Mr. Chairman, that my expertise in leasing doesn't really allow me to answer your question technically.

**The Chairman:** Fine. I have a few questions on risk capital.

• 1155

Vous êtes impliqué dans le capital de risque en régions sectorielles. Vous avez parlé de 11 sociétés. Il y a 10 sociétés de capital de risque régionales au Québec. La onzième, c'est quoi?

You're involved in risk capital in sectoral regions. You talked about 11 companies. There are ten regional risk capital companies in Quebec. Which is the eleventh?

[Text]

Maurice Prud'homme, du Réseau Capital doit venir la semaine prochaine. On nous avait dit qu'il y avait quatre gros investisseurs dans le capital de risque en régions: la Caisse de dépôt, Le Mouvement Desjardins, la Banque nationale et le Fonds de solidarité qui avaient engagé 80 millions de dollars dans la création de fonds de placement régionaux.

Vous parlez de 11. Le onzième, qu'est-ce que c'est? Inovatech ou...?

**M. Paquette:** Je crois que c'est Investissements Novacap Inc.

**Le président:** Peut être que oui.

**M. Paquette:** Nous sommes dans Investissements Novacap Inc. Je pourrai vous faire parvenir la liste, si vous le voulez, monsieur le président. Il y en a bien 11 en ce qui nous concerne.

**Le président:** J'aimerais bien avoir la liste. Quand vous investissez dans ces sociétés de capital de risque, il n'y a, pour la banque, aucun bénéfice fiscal, n'est-ce-pas?

**M. Paquette:** Non.

**Le président:** Nous avons eu des témoins d'ailleurs au Canada, par exemple, Larry Zepf qui était ici en son nom personnel comme entrepreneur, et également à titre de porte-parole de la région de Kitchener—Waterloo. M. Zepf nous disait qu'on essayait, dans ce coin-là, de constituer un fonds d'investissement régional. On a demandé au gouvernement fédéral un incitatif fiscal pour les investisseurs dans ces fonds-là.

Croyez-vous que ce serait nécessaire d'offrir à des investisseurs certains incitatifs fiscaux pour permettre la création de fonds régionaux de capital de risque ailleurs au Canada?

**M. Paquette:** Ce pourrait fort bien l'être. Tout dépend de l'investisseur et de sa situation et, également, de ses objectifs. Nous, lorsque nous investissons dans des fonds de capitaux de risque, nous le faisons en grande partie parce que nous estimons que c'est notre rôle de contribuer à ce genre de situation. Nous espérons que, dans le futur et à long terme, cela va s'avérer rentable, mais notre situation peut être bien différente dépendamment des investisseurs et de leur position.

**Le président:** Seriez-vous disposé à investir dans des fonds régionaux ailleurs au Canada, s'il y avait lieu?

**M. Paquette:** Nous regardons toutes les propositions d'investissements de fonds régionaux. Nos conditions, nos «prérequis» exigent que ce soit quand même pertinent à notre présence dans le marché. Même si je pense qu'il y a prolifération de ces fonds, je crois qu'il en faut un certain nombre et qu'on doit avoir des fonds organisés. Je ne suis pas sûr de la quantité de fonds que l'on peut créer de façon efficace à travers le pays.

**Le président:** Le gouvernement du Québec subventionne la gestion des investissements dans les entreprises, parce qu'il reconnaît les coûts élevés associés aux petits placements. Est-ce, selon vous, un rôle légitime de l'État?

**M. Paquette:** Je dirais que oui. C'est ce qui se passe dans les fonds où nous sommes impliqués et, parce que, traditionnellement, les fonds d'investissements visaient des investissements de montants plus substantiels. Dans les fonds où

[Translation]

Maurice Prud'homme, from Réseau Capital is supposed to be here next week. We were told there were four big regional investors in risk capital: The Caisse de dépôt, Le Mouvement Desjardins, the National Bank and the Fonds de solidarité that had committed \$80 million to setting up regional investment funds.

You say 11. Which one is the eleventh? Inovatech or...?

**Mr. Paquette:** I think it's Novacap.

**The Chairman:** Maybe so.

**Mr. Paquette:** There are two of us in Novacap. I can send you the list, if you want, Mr. Chairman. There are 11 as far as we're concerned.

**The Chairman:** I would like to get the list. When you invest in those risk capital companies, there is no tax benefit for the bank, is there?

**Mr. Paquette:** No.

**The Chairman:** We have heard witnesses from other parts of Canada, for example Larry Zepf who was here personally, as an entrepreneur, and also as the spokesman for the Kitchener—Waterloo area. Mr. Zepf told us they were trying to get together a regional investment fund in that area. They asked the federal government for tax incentives for people investing in those funds.

Do you think it would be necessary to offer tax incentives to investors to allow the creation of regional capital risk funds elsewhere in Canada?

**Mr. Paquette:** That may well be necessary. All depends on the investor, his situation and his objectives. When we invest in risk capital funds, we do it in great part because we think it's our role to contribute to that kind of thing. We hope that in the future and in the long term it will be profitable but our situation can be very different depending on the investors and their position.

**The Chairman:** Would you be ready to invest in regional funds elsewhere in Canada, if need be?

**Mr. Paquette:** We look at all proposals for investment in regional funds. Our conditions, our "prerequisites" are that it has to be germane to our presence in that market. Even though I think there is a proliferation of these funds, I think that we need a certain number of them and that there has to be some kind of organized funding. I'm not sure how many funds can be efficaciously set up around the country.

**The Chairman:** The Quebec government subsidizes the management of investment in business because it recognizes the high costs that go together with small investments. In your opinion, is that a legitimate role for the state?

**Mr. Paquette:** I would answer yes. That's what happens with the funds where we are involved and it's because, traditionally, investment funds were for the investment of more substantial amounts. For the funds we're involved with, we're



[Texte]

nous sommes impliqués, nous parlons d'investissements d'un maximum de 500 000 \$ donc, plus petits que 500 000 \$, et les coûts de gestion, si on veut faire du capital de risque dans des petits montants comme ceux-là, sont de façon assez évidente, pas mal plus élevés que traditionnellement.

Donc, quant à ce type de coût, sous une forme ou une autre, il est légitime qu'il y ait une contribution de tous les intervenants.

[Traduction]

talking about maximum investments of \$500,000, in other words, investments of less than \$500,000, and the management costs, if you want to have risk capital for small amounts like those, are quite clearly a lot higher than traditionally.

So for that kind of cost, one way or another, it's legitimate to have all stakeholders contributing.

• 1200

**Le président:** J'ai une dernière question.

On nous dit que, dans la nouvelle vague d'entrepreneurship, les femmes sont sur-représentées. Il y a beaucoup de femmes qui lancent de nouvelles entreprises de nos jours. Avez-vous des programmes visant les femmes chefs d'entreprise? Pensez-vous que celles-ci rencontrent des problèmes particuliers notamment en ce qui a trait à l'accès au crédit?

**M. Paquette:** Je faisais référence plus tôt à nos comités consultatifs, dans nos régions. Ce sont un petit peu des mini-conseils d'administration locaux qui travaillent avec nos vice-présidents. Les femmes entrepreneures sont représentées sur ces comités-là. Quelques-uns même de nos vice-présidents régionaux sont des femmes. Je ne perçois pas de difficultés pour une femme entrepreneure qui viendrait chez nous pour obtenir son financement parce qu'elle est une femme. Un bon entrepreneur est un bon entrepreneur.

**Mr. Stinson:** I have a couple of quick questions.

What would the average amount of security be that you would require if I were to come in for a small loan? For instance, if I were to come in and ask for a loan of \$75,000 or \$80,000, what kind of security would your bank be looking for?

**Mr. Paquette:** Do you mean personal security?

**Mr. Stinson:** Yes, personal security.

**Mr. Paquette:** Beyond the assets of the company or of the business itself?

**Mr. Stinson:** Yes.

**Mr. Paquette:** That would really be negotiated on a one-on-one basis. If you take the aspect of personal guarantees, you signing personally for the loan, that could go from zero to 25% of the loan, or something like that.

**Mr. Tremblay:** Are you referring to the small business loan program or in general?

**Mr. Stinson:** In general, basically. I was just wondering.

**Mr. Paquette:** There'd be some form of personal commitment involved in that respect, but the amount would be quite variable depending on all the other factors.

**Mr. Stinson:** One other thing, though. Could you roughly tell me how much money you figure is tied up in RRSPs and how would you look at freeing up a portion of that for small businesses to use in their own business for a loan?

**The Chairman:** I have one last question.

We are told that in this new entrepreneurship wave, women are over-represented. There are many women who start a business these days. Do you have any programs geared to women entrepreneurs? Do you think that they have specific problems accessing credit?

**Mr. Paquette:** I mentioned earlier the advisory committees that we have in our regions. They are somewhat like mini-board of directors working with our vice-presidents. We have businesswomen sitting on these committees. Some of our regional vice-presidents are themselves women. I can't see any specific difficulty a businesswomen might encounter in our bank because she's a woman. A good businessperson is a good businessperson.

**M. Stinson:** J'ai quelques questions rapides.

Quel est le montant moyen des garanties que vous me demanderiez si je venais vous demander un petit prêt? Par exemple, si je vous demandais un prêt de 75 000\$ ou 80 000\$, quelles sortes de garanties demanderiez-vous?

**M. Paquette:** Vous voulez parler de garanties personnelles?

**M. Stinson:** Oui.

**M. Paquette:** En sus de l'actif de la compagnie ou de l'entreprise elle-même?

**M. Stinson:** Oui.

**M. Paquette:** Cela est négociable au cas par cas. La garantie personnelle, c'est-à-dire le nantissement personnel de l'emprunt, peut aller de 0 à 25 p. 100 du montant, ou quelque chose de cet ordre.

**M. Tremblay:** Parlez-vous là du programme des prêts aux petites entreprises ou de façon générale?

**M. Stinson:** De façon générale. C'est une question que je me pose.

**M. Paquette:** Nous demanderons un certain engagement personnel, mais le montant est très variable et dépend de tous les autres facteurs.

**M. Stinson:** Une dernière chose. Pourriez-vous nous dire à peu près quelles sommes sont bloquées dans des REER et que pensez-vous de l'idée d'autoriser les petites entreprises à en utiliser une partie pour se financer?



[Text]

**Mr. Paquette:** That is always a dilemma. Using RRSP money, whether to invest in a new business or to buy a home, the pros of that are obvious. It is seed money that could be used. My personal reaction would be that we have to be very careful with this because RRSPs are also there to provide for retirement. That is a dilemma and I would be a bit cautious about moving in that direction.

**Mr. Stinson:** I understand your caution. Again, I come back to the point, though. When a business person comes in for a loan the security put up in many cases is the family home, the property and all assets. What is the difference between that and taking, say, 20% or 25% of their RRSP holdings and using that instead?

**Mr. Paquette:** Put that way there is not much of a difference. My only concern, again, is dipping into RRSP money. That is always something people have to be aware of. They have to understand what that means and what the consequences of that are. On the other hand, I must admit that in some cases this is being done already. People do sometimes liquidate their RRSPs for other needs, including investing in new ventures.

**Mr. Stinson:** Thank you.

**Le président:** Merci, monsieur Stinson.

Messieurs Paquette, Bissonnette et Tremblay, merci beaucoup pour votre présence aujourd'hui. Cela nous a fait grandement plaisir de vous avoir parmi nous. Je vous remercie de votre collaboration pour les semaines qui viennent car nous nous attaquons à la tâche difficile d'en venir à des conclusions. Merci bien.

**M. Paquette:** Mesdames, messieurs, merci beaucoup de votre accueil et si nous pouvons collaborer dans le futur, il nous fera plaisir d'avoir de vos nouvelles.

**Le président:** C'est gentil. Merci beaucoup et au revoir.

La séance est levée.

[Translation]

**M. Paquette:** C'est un dilemme. Les avantages de l'utilisation des fonds d'un REER, qu'il s'agisse d'investir dans une nouvelle entreprise ou d'acheter une maison, sont évidents. C'est un capital initial qui pourrait être mis à contribution. Ma réaction personnelle est qu'il faut se montrer très prudent parce que les REER sont aussi le moyen de subsistance pendant la retraite. C'est un dilemme et je ne m'engagerais dans cette voie qu'avec prudence.

**M. Stinson:** Je comprends votre hésitation. Cependant, il faut bien voir que lorsqu'un entrepreneur cherche un crédit, la garantie dans bien des cas est la maison familiale, la propriété et tous les biens. Quelle est la différence entre engager cela et prélever 20 ou 25 p. 100 du montant d'un REER à cette fin?

**M. Paquette:** Vu ainsi, il n'y a guère de différence. Cependant, encore une fois, je serais réticent à puiser dans un REER. C'est toujours dangereux. Il faut que les gens comprennent ce que cela signifie et quelles peuvent en être les conséquences. Néanmoins, je reconnais que dans certains cas cela se fait déjà. Les gens liquident parfois leur REER pour d'autres besoins, notamment investir dans une entreprise nouvelle.

**M. Stinson:** Je vous remercie.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Stinson.

Mr. Paquette, Mr. Bissonnette and Mr. Tremblay, I wish to thank you very much for coming here today. We have greatly appreciated having you with us. I thank you for your co-operation, which will be very useful to us in the coming weeks as we tackle the difficult task of writing our conclusions. Thank you very much.

**Mr. Paquette:** Thank you very much, ladies and gentlemen, for your welcome and if there is anything we can do to help in the future, it will be a great pleasure.

**The Chairman:** This is nice of you. Thank you very much and goodbye.

The meeting is adjourned.





**MAIL**  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

**Lettermail**

**Poste—lettre**

**8801320  
OTTAWA**

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canada Communication Group — Publishing  
45 Sacré—Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non—livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Groupe Communication Canada — Édition  
45 boulevard Sacré—Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

#### WITNESSES

*From the Federal Business Development Bank:*

François Beaudoin, President;  
Don Layne, Senior Vice-President, Corporate Affairs.

*From the National Bank of Canada:*

Pierre Paquette, Senior Executive Vice-President;  
Stephane Tremblay, Account Manager, Montreal;  
Gilles Bissonnette, Regional Vice-President, South Shore.

#### TÉMOINS

*De la Banque fédérale de développement:*

François Beaudoin, président;  
Don Layne, vice-président principal, Affaires générales.

*De la Banque nationale du Canada:*

Pierre Paquette, vice-président exécutif senior;  
Stephane Tremblay, gérant des comptes, Montréal;  
Gilles Bissonnette, vice-président régional, South Shore.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,  
Public Works and Government Services Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,  
Ottawa, Canada K1A 0S9